

Mikko Kokko

Osaamisen kehittämisen toimintamallin rakentaminen ja ydinosaamisten tunnistaminen

Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennia

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi ylempi AMK

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

Opinnäytetyö

5.5.2017

Tekijä(t) Otsikko Sivumäärä Aika	Mikko Kokko Osaamisen kehittämisen toimintamallin rakentaminen ja ydinosaamisten tunnistaminen 67 sivua + 5 liitettä 5.5.2017
Tutkinto	Tradenomi (Ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Suuntautumisvaihtoehto	
Ohjaaja(t)	Lehtori Tiina Mikkola
<p>Kohdeorganisaationa on Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennian pienten ja keskisuurten asiakkaiden segmentissä työskentelevät asiakaspäälliköt. Organisaatiolta puuttui yhtenäinen ja systemaattinen osaamisen kehittämisen toimintatapa joka ottaa huomioon vision ja strategian asettamat tavoitteet ja jolla voidaan varmistaa henkilöstön osaaminen</p> <p>Tutkimuksen tavoitteena on parantaa edellä mainitun kohderyhmän ammattitaitoa luomalla yhtenäinen toimintamalli, jolla osaamista voidaan kehittää ja varmistaa kohderyhmän osalta ottamalla huomioon strategian onnistumisen edellyttämät osaamisvaatimukset. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa asiakaspäällikön tehtävään liittyvät ydinosaamiset ja luoda niistä osaamiskartta organisaation käyttöön.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena jossa menetelmänä käytettiin havainnointia, avoimia haastatteluja ja työpajatyöskentelyä. Tutkimuksen keskeisiä piirteitä ole teoreettisen viitekehityksen tarjoamat mallit ja tutkijan vahva osallistuminen tutkittavan kohteen kehittämiseen. Tutkimuksen onnistumista mitattiin laadullisilla mittareilla.</p> <p>Teoreettinen viitekehys koostui osaamisen merkityksestä osana organisaation visiota sekä osaamisen tärkeydestä yleisesti osana yrityksen strategista liiketoimintaa. Teoriassa käsitellään myös mitä osaaminen on ja kuinka oppiva organisaatio toimii sekä minkälainen on osaamisen kehittämisen toimintamalli ja mitä osaamisen kehittämisen menetelmiä organisaatioissa voidaan hyödyntää.</p> <p>Opinnäytetyön tuloksena syntyi osaamisen kehittämisen toimintamalli organisaation osaamisen kehittämiseksi valitulle tutkimuksen kohderyhmälle. Lisäksi tutkimuksessa luotiin osaamiskartta jossa on huomioitu ydinosaamiset.</p>	
Avainsanat	Osaamisen kehittäminen, ydinosaaminen, visio, strategia

Author(s) Title Number of Pages Date	Mikko Kokko Developing Operating Model for Personnel Competence Management and Identifying Core Competencies 67 pages + 5 appendices 5th May 2017
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Master's Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence
Specialisation option	
Instructor(s)	Tiina Mikkola, Senior Lecturer
<p>The target group of the present thesis was Mutual Insurance Company Fennia's account managers who work in the small and medium sized companies segment. The target organization lacked a coherent and systematic model for personnel competence management that considers the objectives set by the company's vision and strategy. The goal of the thesis was to improve the competencies of the mentioned target group of the company. Improvement comes from creating a unified operation model which allows to develop and ensure the personnel competencies. In addition, the key is to recognize the core competencies of the account managers work and create a competence map.</p> <p>The research was carried out as an action research with methods such as participating observation, open interview and workshops. The theoretical framework of the thesis offered the models. The theoretical framework concluded the importance of personnel competence as a part of the vision and as a part of the overall meaning of the strategic business. In addition, the theoretical framework dealt with the meaning of competence and learning organization and as well as the theory of operating model and techniques of competence management. The indicators used in the thesis were qualitative.</p> <p>The result of the thesis was an operating model for personnel competence management and identification of core competencies for account managers.</p>	
Keywords	Personnel competence management, core competence, vision, strategy

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennia	2
1.2	Osaamisen nykytila kohdeorganisaatiossa	2
2	Tutkimusmenetelmä	5
2.1	Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tavoite	5
2.2	Toimintatutkimus	6
2.3	Validiteetti ja reliabiliteetti	11
2.4	Tutkimuksen rajaus	12
2.5	Mittarit	13
3	Teoreettinen viitekehys	14
3.1	Osaaminen mahdollistaa vision ja strategian	15
3.1.1	Osaaminen osana yrityksen visiota	16
3.1.2	Strategian avulla yritys saavuttaa tavoitteensa	17
3.1.3	Strategisen arkkitehtuurin luominen	19
3.1.4	Strateginen henkilöstöjohtaminen	21
3.2	Osaamisen kehittäminen	22
3.2.1	Oppiva organisaatio	23
3.2.2	Osaamisen johtaminen	25
3.2.3	Osaamiset määrittelevät osaamisstrategian	29
3.3	Osaamisen kehittämisen menetelmiä	32
3.3.1	Yksilötason osaamisen kartoittaminen	32
3.3.2	Osaamiskartta	34
3.3.3	Valmentaminen	35
3.3.4	Oppimisen arviointi	37
3.3.5	Perehdyttäminen	37
4	Tutkimuksen toteutus	38
4.1	Osaamisen kehittämisen toimintamallin rakentaminen	39
4.1.1	Yksikönjohtajan haastattelut	39
4.1.2	HR-partnerin haastattelu	41
4.1.3	Teorian ja tutkijan vaikutus osaamisen kehittämisen toimintamalliin	42
4.2	Työpajat osaamisen tunnistamiseksi	42
4.2.1	Työpaja 1	44
4.2.2	Työpaja 2	48

4.2.3 Työpaja 3	50
5 Kehittämistehtävän tulokset	51
5.1 Osaamisen kehittämisen toimintamalli	51
5.2 Osaamiskartta	54
6 Johtopäätökset	55
7 Jatkokehitysehdotukset	58
8 Tutkimustyön arviointi	59
8.1 Tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arviointi	59
8.2 Tutkimustyön arvioinnin mittarit	62
Lähteet	64
Liitteet	
Liite 1. Osaamisen kehittämisen toimintamalli	
Liite 2. Osaamiskartta	
Liite 3. Työpaja 2 tulokset	
Liite 4. Haastatteluaineisto	
Liite 5. Yksikönjohtajan haastattelu tutkimustyön arviointimittareita varten	

1 Johdanto

”Unelman ja tavoitteen erottaa suunnitelma.”

— *Stuart Schroeder*

Tämän tutkimuksen perusta on siinä kuinka yrityksen henkilökunnan osaaminen voidaan varmistaa niin, että se tukee yrityksen visiota ja strategiaa. Organisaation menestyminen ja toimintakyky edellyttävät ydinosaamisen muuttamista palveluksi ja tuotteiksi, jotka tuovat arvoa asiakkaalle (Sarala & Sarala 1997, 34.) Tutkimuksen avulla rakennetaan sisäinen toimintamalli osaamisen kehittämiseksi, joka sisältää menetelmät organisaation osaamisen johtamiselle sekä osaamisen tunnistamiselle ja kartoittamiselle. Toimintamallissa tullaan ottamaan huomioon uudet työntekijät perehtymisen kannalta ja kokeenemat työntekijät osaamisen ylläpitämisen ja jatkokehittämisen kannalta.

Kohdeorganisaation arvoissa on mainittu muun muassa, että ammattitaitomme on paras ja, että kehitän ja kehityn. Organisaation visio on olla taloudellisen turvallisuuden neuvonantaja. Osaamisen kehittämisen tarkoituksena on varmistaa vision ja strategisten tavoitteiden toteutuminen. Jotta yritys voi toteuttaa arvojensa mukaista toimintaa, on sillä oltava sitä tukevia toimintamalleja ja prosesseja. Perehdyttäminen voidaan nähdä prosessina joka toteutuu aina uuden henkilön tullessa osaksi organisaatiota siihen asti kunnes voidaan todeta hänen olevan ammattitaitoinen tekemään häneltä vaadittua työtä. Osaaminen on myös prosessi kun ylläpidetään jo olemassa olevan henkilökunnan osaamista.

Nykyaikana toimintaympäristö muuttuu jatkuvasti ja muutokset edellyttävät jatkuvaa oppimista sekä osaamisen päivittämistä. Erityisesti asiantuntijatyössä osaamisen ylläpitäminen on haastavaa. Työtehtävät vaihtuvat, teknologiat muuttuvat ja koventuva kilpailu vaatii yrityksiltä enemmän. Tavoitteiden ja strategioiden saavuttaminen edellyttävät niiden osaamisen määrittelyä jotka edesauttavat organisaatiota saavuttamaan edellä mainitut strategiset tavoitteet. (Lehtiniemi 2013, 8-9.)

Tässä tutkimuksessa on keskitytty vakuutusyhtiön yritysvakuutusmyynnin parissa työskentelevien henkilöiden osaamisen kehittämiseen. Yritysmyynti parissa olevia henkilöitä on organisaatiossa noin 200 henkeä. Ottamalla käsittelyyn yksi henkilöryhmä yri-

tyksestä voidaan tutkimusta rajata ja saada toimintamalli kohdistettua tähän asiakasrajapinnassa toimivaan henkilöstöön. Tutkijana työskentelen itse tämän kohderyhmän taustaorganisaatiossa riskienhallinnassa. Oma yksikköni ohjaa yritysvaluuttamista yrityksessä ja sen asiantuntijat ovat keskeisessä roolissa tarjoamassa esimerkiksi koulutusta osaamisen parantamiseksi. Oma toimenkuvani antaa mahdollisuuden tarkkailla kohderyhmän toimintaa läheltä.

Kohdeorganisaatio aloittaa vuoden 2016 alusta uuden viisivuotisen strategiakauden, joka asettaa uusia tavoitteita myös osaamisen kehittämiseksi. Tutkimustyön alkaessa syksyllä 2015 strategiasuunnittelu oli ollut jo käynnissä ja tutkimuksen edetessä strategiatyö tarkentuu.

1.1 Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennia

Fennia vahinkovakuutusyhtiössä on hieman alle tuhat työntekijää kun taas koko konsernissa on yli tuhat työntekijää töissä. Tutkimuksen kohdeorganisaationa oleva vahinkovakuutusyhtiö Fennia on Suomen vakuutusmarkkinoiden neljänneksi suurin vakuutusyhtiö. Keskinäisellä tarkoitetaan, että Fennian omistavat sen asiakkaat. Markkinaosuus on tällä hetkellä vähän alle 10 prosenttia vakuutusmarkkinoista. Maksutuloa vahinkovakuutusyhtiöllä oli 429 milj. euroa vuonna 2015. Korvauksia maksettiin samana vuonna 289 milj. euroa. Fennia -konserniin kuuluu Keskinäinen vakuutusyhtiö Fennian lisäksi henkivakuutusyhtiö Henki-Fennia ja Fennia Varainhoito Oy. (Vuosikertomus 2015.)

Fennian on erikoistunut yrityspuolella yrittäjien sekä pienten ja keskisuurten yritysten vakuuttamiseen. Sillä on vahva vaikutus muun muassa Suomen Yrittäjät Ry:ssä. Arvojen mukaisesti Fennia arvostaa laadukasta palvelua, kannustavaa ilmapiiriä, jatkuvaa kehittymistä, tuloksellista toimintaa ja yrittäjyyttä. Vuosikertomuksen (2015) mukaan jatkossa tullaan parantamaan palvelukokemuksen laatua ja nopeutta. Osaamisen, palvelun ja tuotteiden kehittämistä ja jalostamista jatketaan myös jatkossa ja ne tulevat olemaan isossa roolissa toiminnansuunnittelussa.

1.2 Osaamisen nykytila kohdeorganisaatiossa

Kohdeorganisaation osaamisen kehittämiseen ei ole systemaattisesti panostettu aikaisemmin. Voidaan siis todeta, että organisaation osaamisen kehittämisessä on puutteita.

Fennian johto on kuitenkin linjannut visiossaan ja strategiassaan henkilöstön ammattitaidon ja osaamisen olevan menestyksen kannalta ensiarvoisen tärkeitä. Osaamisen kehittämiseen on viime vuosina herätty, josta myös tarve tutkimukselle on saanut alkunsa.

Osaamiselle haasteen asettaa suuri organisaatio, paljon erilaisia toimenkuvia ja useat alueorganisaatiot, jotka toimivat omina tulosalueinaan. Osaamisen kehittämisen käytännöt ovat vaihdelleet eikä yhtenäistä menetelmää tai seurantaa ole ollut. Lisäksi pk-segmentin asiakaspäällikköiden työtä on ohjannut myyntitavoitteiden seuraaminen ja niissä menestyminen. Toisin sanoen, kun myynnin todettu on onnistuneen, niin myös kohdeorganisaation tavoitteiden on voitu katsoa täyttyneen. Nyt organisaatio on visionsa mukaisesti panostamassa kokonaisvaltaiseen asiakkaan liiketoiminnan parantamiseen toteamalla olevansa taloudellisen turvallisuuden neuvonantaja vuonna 2020.

Fennialla on oma henkilöstöpalvelut osasto, jossa osaamisen kehittämiseen liittyviä asioita on viety eteenpäin. Tällä hetkellä osaamisen kehittämistä on tapahtunut henkilöstöpalvelut osaston koordinoimien kehityskeskusteluiden yhteydessä, jossa esimies ja alainen käyvät läpi muiden asioiden ohella alaisen toiveita oman osaamisen kehittymisestä. Ongelmana tällaisessa menetelmässä on se, että esimies ja alainen ovat yhdessä voineet valita kehittymisalueet ja usein alainen on se joka arvioi mitä hänen tulisi oppia. HR on myös organisoinut perehdyttämissuunnitelmat, koulutuskokonaisuudet, sähköisen koulutusympäristön ja henkilöstön kehittämispäivät. Myös organisaation eri osilla on ollut omia lähestymistapoja asiaan, esimerkiksi asiantuntijoiden pitämiä koulutuksia on pyydetty tarvittaessa. Tällöin ei kuitenkaan organisaation strategian mukainen osaaminen täyty. Esimies ja alainen eivät osaa arvioida missä kehittymistä tulisi tapahtua, jotta se tukisi organisaation tavoitteiden saavuttamista. Kysymys tulisikin asettaa niin, että organisaatio määrittelee kohdennetulla kysymyksellä sen osaamisen jota se toivoisi ja edellyttäisi henkilöllä olevan.

Vuoden 2015 aikana Fenniassa aloitettiin kehittämään valmentavaa johtamista, joka on yksi osaamisen kehittämisen tärkeistä osa-alueista. Tätä valmentavaa johtamista jalostetaan vuoden 2016 aikana ja esimiehiä aletaan kouluttamaan valmentaviksi johtajiksi. Tämä coaching tulee olemaan yksi osaamisen kehittämisen menetelmistä joihin Fenniassa tullaan panostamaan. Coaching ei kuitenkaan ole tämän tutkimuksen aiheita eikä sitä tutkita itsenäisenä kokonaisuutena.

Organisaatiosta on puuttunut myös käsitys siitä mitä osaamista organisaatiossa ja sen eri yksiköissä on. Tällä on ollut seurauksensa esimerkiksi rekrytointiin ja siihen minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Yksiköiden tulisi koostua kattavasta joukosta erilaista osaamista, jotka yhdessä täydentävät yksikön strategisten tavoitteiden mukaiseksi kokonaisuudeksi. Organisaatiosta puuttuu osaamisen tunnistamiselle olennainen osaamiskartta jonka avulla tunnistetaan organisaation ydinosaamiset. Osaamisen kartoituksilla on mahdollisuus tunnistaa osaamisen vajeet ja esimerkiksi rekrytoida sellainen henkilö organisaatioon, joka täydentää sitä omalla osaamisellaan juuri siltä osin kuin osaamisvajetta on ollut.

Tutkimuksen kohderyhmän osaamisen nykytilaa ja sen vaikutuksia organisaatioon olen arvioinut SWOT -analyysillä:

- Vahvuudet: ammattitaitoiset ja kokeneet asiakaspäälliköt, ikärakenne on laaja, perehdytys- ja koulutusmenetelmiä on tälläkin hetkellä, matala organisaatio jossa osaamisen liikkuminen on helppoa
- Heikkoudet: toimintamallia tai prosessia osaamisen kehittämiseksi ei ole, asiakaspäälliköiden työn keskeisiä osaamisia ei ole tunnistettu, tulevaisuuden osaamisvaatimuksia ei ole tunnistettu, osaamista ei ole kohdistettu vision ja strategiaan
- Mahdollisuudet: uuden toimintamallin avulla voidaan löytää tehokkaampi ja asiakaskokemusta parantava tapa tehdä työtä, motivoituneempi henkilökunta, mahdollistetaan vision ja strategian tavoitteiden toteutuminen, organisaation arvostuksen kasvaminen työnantajana, tunnistetaan ydinosaamiset
- Uhat: ajanpuute, joka ei mahdollista osaamisen kehittämiseen panostamista, strategia epäonnistuu jos osaaminen ei ole sen vaatimalla tasolla, organisaation visio jää saavuttamatta.

Osaamisen tasoa on vaikea mitata etukäteen, sillä käsitteenä osaamisen arviointi koko organisaation osalta on subjektiivinen. Osaamisen tasoa voidaan pitää sellaisena että toiminnan edellytykset täyttyvät mutta kilpailuedun saavuttaminen osaamisen avulla voi tällä tasolla olla hankalaa.

2 Tutkimusmenetelmä

Tässä luvussa kuvaan tutkimuksen aiheen ja käytetyn menetelmän lisäksi tutkimuksen toteutustavan ja arvioin tutkimukseen liittyviä riskejä sekä pyrin varmistamaan tutkimuksen toteutuksen luotettavuuden. Tutkimuksen aiheeksi muodostui organisaation osaamisen kehittäminen sekä toimintamallin ja pohjan rakentaminen tämän kehittämisen varmistamiseksi. Aihe syntyi yhdessä yritysvarakuutuspalveluiden yksikönjohtajan kanssa, kun olimme pohtineet sopivaa kehittämiskohdetta organisaatiolle tulevaisuutta varten. Organisaatiolla oli uuden strategiakauden suunnittelu juuri alkanut, joten tutkimuksen toteuttamiselle oli hyvä ajankohta. Tutkimusongelma ja tavoitteet tarkentuivat muutamien keskustelujen pohjalta ja luovat suunnan tutkimuksen toteuttamiselle.

Tutkimusongelmaksi valittiin kysymys, johon saatava vastaus ratkaisee valitun ongelman. Tutkimusongelmaa pyrittiin kuvaamaan niin, että se asettaa samalla tutkimukselle myös perusedellytykset. Metsämuuronen (2006, 23) kuvaa kirjassaan tutkittavaa kysymystä sellaiseksi, joka ratkaisee ongelman, tuottaa uutta tutkimusta, lisää teoria tietoa ja jonka avulla voidaan parantaa ja tehostaa oppimista. Tutkijana tarkentaisin tätä vielä niin, että tutkittavan kysymyksen on toimintatutkimuksessa tuotettava kohdeorganisaatiolle arvoa.

2.1 Tutkimusongelma, tutkimuskysymykset ja tavoite

Fennian markkinaosuus on edellä mainittu hieman alle 10 %. Tämä tarkoittaa sitä, että Fennia on vakuutusmarkkinoiden neljänneksi suurin yritys. Vakuutusmarkkinoiden kolme suurinta yritystä ovat vahinkovakuuttamisessa markkinaosuuksiltaan OP-Pohja –ryhmä 31,8 %, LähiTapiola -ryhmä 25,4 ja If –konserni 23,6 %. Fennia on siis kaukana näistä kolmesta suurimmasta alan toimijasta, mutta se on selvästi suurempi kuin alan viidenneksi suurin Pohjantähti 2,2 % markkinaosuudella. (Vakuutusvuosi 2015). Toimintaympäristöä hallitsevat siis kolme suurta yritystä, joiden kustannustehokkuuden ja palvelut Fennia joutuu haastamaan. Näin ollen Fennian on pystyttävä vakioimaan paikansa kilpailussa nimenomaan markkinoiden parhaan palvelun avulla. Tätä tukemaan tutkimuksen avulla luodaan toimintamalli osaamisen kehittämiseksi sekä selvitetään ydinosaamiset ja luodaan pohja kehitystyölle.

Tutkimusongelmana on, ”miten kehitetään laadukas ja kattava osaamisen kehittämisen toimintamalli sekä selvitetään ydinosaamiset pienten ja keskisuurten yritysten asiakaspäälliköiden työhön liittyen?”. Tutkimusongelma on muodostunut yhdessä yritysvakuutuspalveluiden yksikönjohtajan kanssa ja hänen kanssaan olen määritellyt mitä tavoitteita tutkimukselle asetetaan. Laadukkaalla osaamisen kehittämisen toimintamallilla tarkoitetaan kohdennettua osaamisen kehittämistä, joka syntyy osaamisen nykytilan korjaamisen kautta ja on tasalaatuista koko tämän tutkimuksen kohderyhmän osalta. Osaamisen kehittämisen tulee olla tarpeeksi kattavaa ja ottaa huomioon tutkimuksen kohderyhmän osaamisen vaatimukset, jotta osaaminen parantuu kokonaisvaltaisesti.

Tutkimuskysymyksien avulla tarkennan tutkimusongelmaa, jotta tutkimuksen lopputuloksella on ratkaistu koko ongelma. Tutkimuskysymyksinä ovat.

1. Mitä osaamista organisaatiossa on ja mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan?
2. Miten toimintamalli saadaan käyttöön tutkimuksen kohderyhmässä ja miten se saadaan käyttöön koko organisaatiossa?
3. Miten varmistetaan kohdeorganisaation riittävä osaamisen kehittäminen?
4. Kuinka organisaation osaamistarpeet ja henkilöstön kehittämisen menetelmät saadaan kohtaamaan?

Tutkimuksen tavoitteena on parantaa organisaationi ammattitaitoa ja luoda yhtenäinen toimintamalli, jolla osaaminen voidaan varmistaa uusien työntekijöiden ja jo yrityksessä pidempää työskennelleiden osalta. Lisäksi tavoitteena on tunnistaa organisaation ydinosaamiset pk-asiakaspäällikön roolissa. Kehittämisen lähtökohta tulee yrityksen sisältä ja lähtöisin henkilöstön kehitystarpeesta.

2.2 Toimintatutkimus

Tutkimusmenetelmänä on kvalitatiivinen eli laadullinen menetelmä ja tutkimusstrategiana sen osa-alue toimintatutkimus. Laadullinen tutkimus kuvataan usein vastakohtana kvantitatiiviselle eli määrälliselle tutkimukselle. Kvalitatiivisen tutkimuksen voidaan ajatella olevan subjektiivinen, osallistuva, ymmärtävä ja induktiivinen tutkimusmenetelmä, kun taas kvantitatiivinen tutkimus määrittää tämän vastakohdaksi. (Eskola & Suoranta 2000, 14.)

Laadullisessa tutkimuksessa aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Aineiston analyysiä ei voida esittää yksilöiden eroina eri muuttujien suhteen ja tilastollisesti kuvaten. Aineisto on pystyttävä selittämään niin, että se ei ole ristiriidassa tutkimuksen tuloksena esitetyn tulkinnan kanssa. Tilastollinen analyysi ei mahdollista koska yksiköiden rajallinen määrä on kvalitatiivisessa tutkimuksessa huomattavasti kvantitatiivista analyysiä vähäisempiä. (Alasuutari 2011, 38-39.)

Laadullisen tutkimuksen aineisto on yleensä tekstipohjainen, joka voi syntyä esimerkiksi haastatteluista, havainnoinnista tai kirjallisesta aineistosta. Osallistuvuus on myös tälle tutkimusmenetelmälle tyypillistä. Tutkijan tulee osallistua tutkittavien elämään ja tehdä kenttätöitä joka mahdollistaa tämän. Laadullinen tutkimus onkin monipuolinen eri tutkimustapojen kirjo, johon vaikuttaa myös tutkijan oma mielikuvitus. Kolmantena tyypillisenä lähestymistapana voidaan pitää harkinnanvaraista otantaa, jossa keskitytään pienen määrän tapauksia ja pyritään analysoimaan ne mahdollisimman tarkasti. (Eskola & Suoranta 2000, 16-18.)

Erikson ja Kovalainen kirjoittavat (2008, 12) tutkijan jatkuvasta reflektoinnista kasvavan tutkimustiedon ja ymmärryksen johdosta. Tutkijan tulee reflektoida itseään tiedon tuottamisen, tiedon laadun, tietoon suhtautumisen ja jo olemassa olevan tiedon välillä. Heikkinen, Huttunen & Moilanen (1999, 36) kehottavat tutkijaa ja tutkimuksen osanottajia keskustelemaan ja pohtimaan tutkimuksen erilaisten vaiheiden onnistumista ja tavoitteiden toteutumista. Reflektio on tärkeä osa toimintatutkimusta ja siinä tutkija käsittelee omia ajatuksiaan, omaa objektiivisuuttaan, havainnointikykyään. Tarkoitus on ymmärtää omaa ajattelua.

Tässä tutkimuksessa käytän tutkimusstrategiana toimintatutkimusta. Toimintatutkimusta voidaan kuvata myös liiketoimintatutkimuksena (business research), kuten Eriksson ja Kovalainen (2008, 193) kuvaavat. Toimintatutkimukselle on tyypillistä käytännön ongelman ratkaiseminen ja läheinen yhteistyö tutkimuskohteiden kanssa. Sitä käytetäänkin yleisesti liike-elämässä ratkaisemaan organisaatioiden toiminnassa olevia ongelmia, kuten uuden toimintavan löytämistä havaittuun ongelmaan. Tutkimukseni kohdeorganisaatiossa on havaittu puute, jota toimintatutkimuksella yritän kehittää. Ongelmanratkaisua haen kehittämisprojektin kautta ja osallistun tutkijana tämän ongelman ratkaisun löytämiseen yhdessä tutkittavien kohteiden kanssa.

Toimintatutkimuksen on ajateltu soveltuvan tutkimusmenetelmäksi erityisesti silloin kun tutkimuskysymys liittyy organisaation toimintoihin jotka tapahtuvat ajan kuluessa tai kun tarkoitus on kehittää jotain tiettyä toimintaa. (Eriksson & Kovalainen 2008, 193-194.) Toimintatutkimukseen eivät myöskään päde tutkimukselle tyypillinen vaatimus objektiivisuudelle. Objektiivisuus tarkoittaa sitä, että tutkija ei vaikuta tutkittaviin kohteisiin, kun taas toimintatutkimuksessa subjektiivisuus on välttämätöntä. (Eskola & Suoranta 2000, 126-127.)

Toteutan tutkimuksen olemalla vastuuhenkilönä rakentamassa osaamisen kehittämisen toimintamallia ja siihen liittyvää osaamiskarttaa ydinosaamisten tunnistamiseksi. Toimintatutkimuksessa on tarkoitus samanaikaisesti suorittaa tutkimusta ja muuttaa käytännön tilannetta (Toimintatutkimus 2015). Pyrin omassa tutkimuksessa muuttamaan kohdeorganisaation nykytilaa niin, että osaamiselle on luotu konkreettinen pohja sekä sen ydinosaamiset on tunnistettu.

Aineiston hankintamenetelmänä käytän toimintatutkimukselle hyvin tyypillisiä menetelmiä; haastattelu, ryhmäkeskustelut, tarkkailu (havainnointi) ja kirjallinen teoreettinen materiaali. Ryhmäkeskustelut ovat työpajoja joissa on tarkoitus saada kattava käsitys organisaation osaamisesta, sen kehittämiseksi tarvittavista menetelmistä sekä varsinaisesta toimintatavasta kuinka se toteutetaan. Kyseessä on vapaamuotoinen keskustelu, jossa on etukäteen valittu aihealueet jossa keskustelu käydään. Metsämuuronen (2006, 115) kuvaa kirjassaan keskustelevaa menetelmää sopivaksi seuraaviin tilanteisiin.

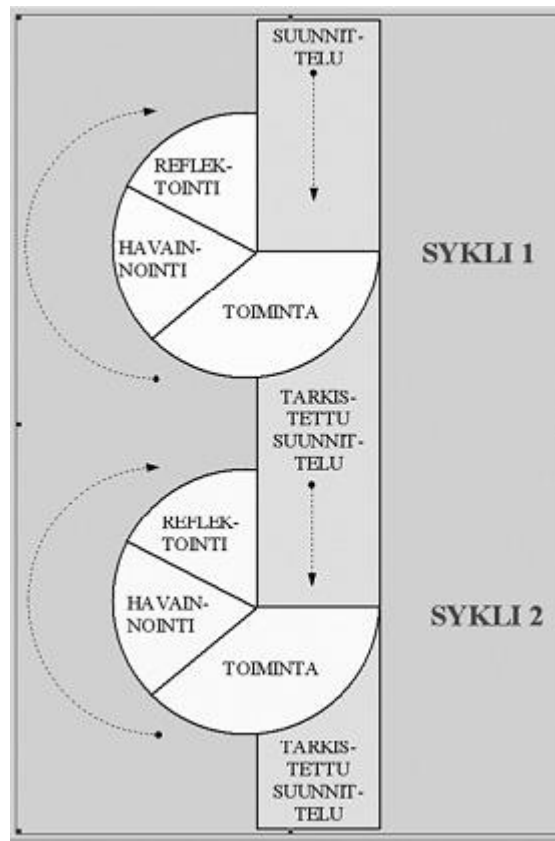
1. henkilöiden kokemukset vaihtelevat paljon
2. käsitellään heikosti tiedostettuja asioita (osaamisen taso)
3. tutkittavia on vähän
4. aiheen arkaluontoisuus

Toisena aineiston hankintamenetelmänä on kirjallinen materiaali. Tutkimus tulee pohjautumaan aiheeseen liittyvään teoriaan, joka luo pohjan tutkimuksen toteuttamiselle ja tukee minua tutkijana kehitysprojektin eteenpäin viemisessä. Kirjallista aineistoa ovat tutkimuskirjallisuuden lisäksi organisaation toimintaohjeet, sähköpostiviestit, intranet-sivut jne. Tätä aineistoa organisaatiosta löytyy runsaasta ja ne ovat erityisesti nykytilan kartoituksessa isossa roolissa. Kolmantena menetelmänä ovat haastattelut avainhenkilöille, joiden merkitys osaamisen kehittämiseksi organisaatiossa on suuri.

Myös tutkijana minulla on oma mielipide osaamisen tasosta organisaatiossa ja siitä mihin suuntaan sitä tulisi viedä. Aineiston hankintamenetelmänä on myös tutkijan suorittama osallistuva havainnointi. Osallistuva havainnointi voidaan ajatella joko enemmän tutkimisena tai enemmän toimimisena. Tutkija voi joko tarkkailla ”ulkopuolelta” tai sitten osallistua tutkimukseen. (Metsämuuronen 2006, 117.) Molempia menetelmiä tulen käyttämään mutta osallistuminen tutkimuksen aiheeseen tukee enemmän toimintatutkimuksen luonnetta ja on tutkimuksen toteutuksen kannalta arvokkaampaa. Havainnointia teen organisaation olemassa olevista osaamisen käytännöistä, keskusteluista, mielipiteistä joita aihe herättää sekä puutteista joita itse tutkijana havaitsen oman työni ohella.

Tutkimuksen teoreettista viitekehystä ja sitä kautta lähestymistapaa osaamisen kehittämisen tutkimiseen pyrin lähestymään analysoimalla laajaa aineistoa jota saatavilla on. Osaamisen kehittämisestä ja siihen liittyvistä teorioista on kirjoitettu runsaasti, joten pyrin löytämään teorioista toisiaan tukevia ajatuksia ja toimintatapoja. Näin pyrin vahvistamaan teorioiden pätevyydestä ja löytämään jo käytännössä toteutettuja tapoja tehdä asiaa. Teoria kirjallisuudessa on paljon case -esimerkkejä, joten ne validioivat teoria menetelmiä jo ikään kuin teorian sisällä. Haastatteluilla tutkimus kulkee kohdeorganisaation kannalta oikeaan suuntaan ja mahdollistaa teoria yhdistymisen organisaation vaatimuksiin. Teorian ja haastattelu on ollut tarkoitus yhdistää kokonaisuudeksi jotka mahdollistavat tutkimuksen loogisen lopputuloksen.

Toimintatutkimus etenee syklisesti (kuvio 1) ja siinä korostetaan kehitettävän toiminnan kulkemista suunnittelun, havainnoin ja reflektoinnin kautta. Kyseessä on työyhteisön tai kehittämisprojektiin osallistuvien henkilöiden yhteinen reflektioprosessi. Tutkimuksessa tulee olla jatkuvuus, jotta sen toteutuminen tapahtuisi jatkuvan kehittämistyön kautta. Tarkoituksena on jokaisen syklin jälkeen kehittää tutkimusprojektia eteenpäin kohti seuraavaa vaihetta. (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 66-67.) Syklisessä etenemisessä ensin valitaan päämäärät ja tavoitteet, jonka jälkeen tutkitaan asiaa ja kokeillaan niitä käytännössä. Tämän jälkeen aloitetaan uusi sykli jossa käydään läpi samat vaiheet kuin edellisessä. Tärkeää on myös diskurssin eli hyväksytyihin näkemyksiin etsiytyvä keskustelu. (Toimintatutkimus 2015.) Itse olen ajatellut tätä projektiluonteisena työskentelynä, jossa jokainen tutkimuksen vaihe on oma etappinsa joka valmistuu ja etenee sen jälkeen kohti seuraavaa etappia.



Kuvio 1. Toimintatutkimuksen eteneminen (Virtuaali Ammattikorkeakoulu 2016)

Toimintatutkimuksessa reflektio on tärkeää, erityisesti tutkijan tulee tarkkailla tutkittavaa kohdetta ja näin tarkastella omaa subjektiivisuuttaan, ajatuksiaan ja kokemuksiaan. Tarkoituksena on ymmärtää miksi ajattelen niin kuin ajattelen ja miksi toimin niin kuin toimin. Samalla tavalla kuin koko toimintatutkimus etenee syklisenä prosessina, niin reflektio noudattaa samankaltaista kaavaa; ihminen havainnoi, reflektoi ja uudelleen suunnittelee ja nämä vaiheet seuraavat toisiaan. (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 37-38.)

Toimintatutkimus on myös perinteisesti ollut hyvin käytännön läheistä. Tutkijan pyrkimyksenä ei voi ollakaan tutkimuksen ulkopuolelle jääminen. Hänen on oltava aktiivinen taho ja itsekin kehitettävä omalla panoksellaan tutkittavaa kohdetta. Toimintatutkimus on interventio tutkittavaan ongelmaan joten tutkijan on oltava muutoksen voima. Tutkimuksessa meneekin paljon aikaa tutkimusmenetelmiin, kuten keskusteluihin, kokouksiin ja teorian läpikäymiseen. (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999, 40.)

2.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Validiteetti tarkoittaa sitä kuinka hyvin tutkimus tulos vastaa asioiden tilaa todellisuudessa, toisin sanoen kuinka hyvin tutkimus pitää paikkansa. Reliabiliteetti tarkoittaa pysyykö tutkimustulos jos tutkimus toistetaan uudestaan. Tutkimusta arvioitaessa tulisi pyrkiä selvittämään onko tutkimukseen päässyt vaikuttamaan jokin tutkimuksen ulkopuolinen tekijä tai satunnaistekijä. Satunnaistekijät voivat johtaa siihen, että tutkimustulos ei ole kontrolloitu ja tutkimusta ei voi toistaa. (Heikkinen, Huttunen & Moilanen 1999,113.)

Heikkinen ym. (1999, 113-114) ottavat kantaa kirjassaan validiteettiin ja reliabiliteettiin toimintatutkimuksessa. Näiden käsitteiden käyttö on hankalaa toimintatutkimuksessa ja aiheuttavat ristiriitaa, koska toimintatutkimuksen koko tarkoitus on aiheuttaa muutos tilanteeseen, eikä vain tutkia sitä. Mielestäni tutkijan oman subjektiivisuuden tuominen osaksi tutkimusta on ensiarvoisen tärkeää. Toimintatutkimusta ei voi suorittaa ilman tutkijan vahvaa omaa vaikutusta tutkittavaan asiaan. Näin ollen sama tulos ei tällaisessa laadullisen tutkimuksen muodossa ole mahdollista saavuttaa toisen tutkijan toteuttamana. Jokainen tutkija käsittelee asiaa omista lähtökohdistaan. Toimintatutkimuksessa mukana olevien kohdeorganisaation henkilöiden mielipiteet voivat muuttua tutkimuksen lopputuloksen jälkeen, jonka johdosta tutkimusta ei voi myöskään toistaa. Validiteettiin ja reliabiliteettiin pyrin vaikuttamaan kattavalla dokumentaatiolla käydyistä keskusteluista ja haastatteluista.

Tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten asettelulla sekä tutkimuksen mittarien asettamisella voidaan vaikuttaa tutkimuksen validiteettiin. Erityisesti mittareita tarkastellessa voidaan todeta onko tutkimus tutkinut sitä kohdetta jota sen oli tarkoitus tutkia. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää myös laadullisia mittareita ja tässä toimintatutkimuksessa mittarina on haastattelu. Tämä tuo myös ristiriidan validiteetin syntymiseen, sillä mittarina käytettävien henkilöiden mieli on voinut muuttua tutkimuksen kuluessa. Tämä luo haasteen tutkimuksen toistettavuudelle, mutta oikein valitut mittarit kuitenkin tekevät selväksi tutkimuksen tulosten arvioinnin. (Validiteetti 2015.)

Aineiston validiteetin kautta voidaan arvioida teoreettisen viitekehyksen ja tutkimuksen muun aineistoin vastaavuutta ulkopuolisiin kriteereihin. Tärkeää on, että aineistoa lukeva pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja että tutkimuksen tulokset eivät perustu tutkijan

omaan mielipiteeseen ja intuitioon. (Tutkimuksen validiteetti 2016.) Teoreettinen viitekehys ja aineistonkeruumenetelmänä käytetty vapaamuotoinen haastattelu toimivat tämän tutkimuksen pohjana, jota tutkijana pyrin käyttämään oman päättelyni pohjana.

Tutkimuksen lopuksi arvioin laadullisen tutkimuksen virhelähteitä, jotka Koskinen, Alasuutari ja Peltanen (2005, 262) kirjassaan jaottelevat systemaattisiin ja satunnaisiin virheisiin. Tutkimuksen lopussa tuon tutkijana mahdollisimman objektiivisen näkemyksen näiden virhelähteiden arvioinnista. Systemaattisia virhelähteitä ovat väärin valittu teoria, induktiivisen analyysi puutteellisuus, epäselvät käsitteet. Satunnaisia virhelähteitä ovat epätarkat kysymykset, epätarkka litteraatio. Tutkimuksessa ei saa myöskään olla kestättömiä yleistyksiä.

Tutkimuksen uskottavuudella on myös laadullisessa tutkimuksessa merkitystä. Jos tutkimusta ei lähtökohtaisestikaan ole tarkoitus soveltaa tai ottaa käyttöön todellisessa elämässä, ei tutkimuksella ole silloin uskottavuutta. Tässä tutkimuksessa tarve on organisaatiosta itsestään lähtöisin, joka luo tälle uskottavan pohjan.

Tutkimuksen onnistumisen riskinä etukäteen arvioituna on uuden toimintavan käyttöönottamisen toteaminen liian raskaaksi. Kohdeorganisaatiossa on viime aikoina otettu käyttöön paljon uusia teknisiä apuvälineitä ja uutta riskienhallinnan toimintatapaa. Osaamisen kehittämisen toimintatapa voidaan kokea liian raskaaksi eikä organisaatio ole motivoitunut sen käyttöönottoon ja asianmukaiseen toteuttamiseen. Toinen riski on, että toimintatapa otetaan käyttöön vain jossakin organisaation osissa, eivätkä esimerkiksi kaikki myyntialueet toteutakaan toimintatapaa kuten on tarkoitettu. Kolmantena riskinä koen tutkijana onnistumisen. Toimintatutkimukselle tyypillisesti minulla on tutkijana paljon vaikutusmahdollisuuksia ja toimin vastuullisena henkilönä toimintamallin rakentamisessa. Pyrin saamaan mukaan tarvittavat henkilöt projektiin, jotta organisaation mielipide tulee otettua kattavasti huomioon. Pyrin myös tutkimaan teoriaa tarpeeksi laaja-alaisesti ja relevantilta alueelta.

2.4 Tutkimuksen rajaus

Tutkimus rajataan organisaation tiettyyn osaan joka on pk -segmentin asiakaspäällikköjen osaaminen. Toimintamallin tulisi kuitenkin olla jalostettavissa myös organisaation muiden yksiköiden käyttöön muokkaamalla sitä siihen organisaation osaan sopivaksi.

Vakuutusyhtiö Fennian organisaation voidaan jakaa neljään liiketoiminnan osa-alueeseen; myyntiorganisaatio, vakuutuspalvelut, korvauspalvelut ja organisaation tukipalvelut. Tämä tutkimus on kohdistettu myyntiorganisaatioon ja edellä mainittuihin asiakaspäällikköihin. Heidän joka päiväinen työnsä liittyy Fennian vakuutustuotteiden myyntiin, asiakaskannan hoitoon ja riskienhallinnan palveluiden tarjoamiseen sekä asiakkaan yhteyshenkilönä toimimiseen. Myyntiorganisaatiossa työskentelee näissä ammattinimikkeissä noin 150 henkilöä.

2.5 Mittarit

Tutkimuksen onnistumista arvioidessa käytän laadullisia mittareita, jotka perustuvat tämän toimintatutkimuksen toteutukseen keskeisesti liittyvien henkilöiden haastatteluihin. Mittarit antavat vastauksen siihen onko tutkimus onnistunut muuttamaan organisaation lähtötilaa kohti kokonaisvaltaisempaa osaamisen kehittämistä valitussa kohderyhmässä. Mittareina käytän

1. Onko tutkimuksen tulos kohdeorganisaation strategisten tavoitteiden mukainen? (haastattelu yksikönjohtaja)
2. Onnistuiko tutkimuksen lopputulos tavoitteiden mukaisesti? (haastattelu yksikönjohtaja)
3. Onko tutkimuksen tulos otettu käyttöön kohdeorganisaatiossa? (tutkijan oma arvio)

Liiketoiminnassa on aina kyse voiton tekemisestä eikä tämänkään tutkimuksen lopputuloksella ole muuta tarkoitusta kuin auttaa organisaatiota kehittymään niin, että se pärjää kilpailussa entistä paremmin ja pystyy tekemään parempaa tulosta. Vakuutusyhtiöiden toimintaa mittaavana tekijänä pidetään yhdistettyä kulusuhdetta, joka kuvaa kuinka paljon vakuutusmaksutulosta menee liikekuluihin ja korvausmenoon. Tämän kulusuhteen tai vakuutusmaksutulon kasvamisen mittaaminen ei kuitenkaan ole mahdollista tämän tutkimuksen osalta. Näihin vakuutusyhtiön toiminnan mittareihin vaikuttaa moni muu asia, joten osaamisen kehittämisen vaikutuksia ei voida siihen yhdistää tässä tutkimuksessa.

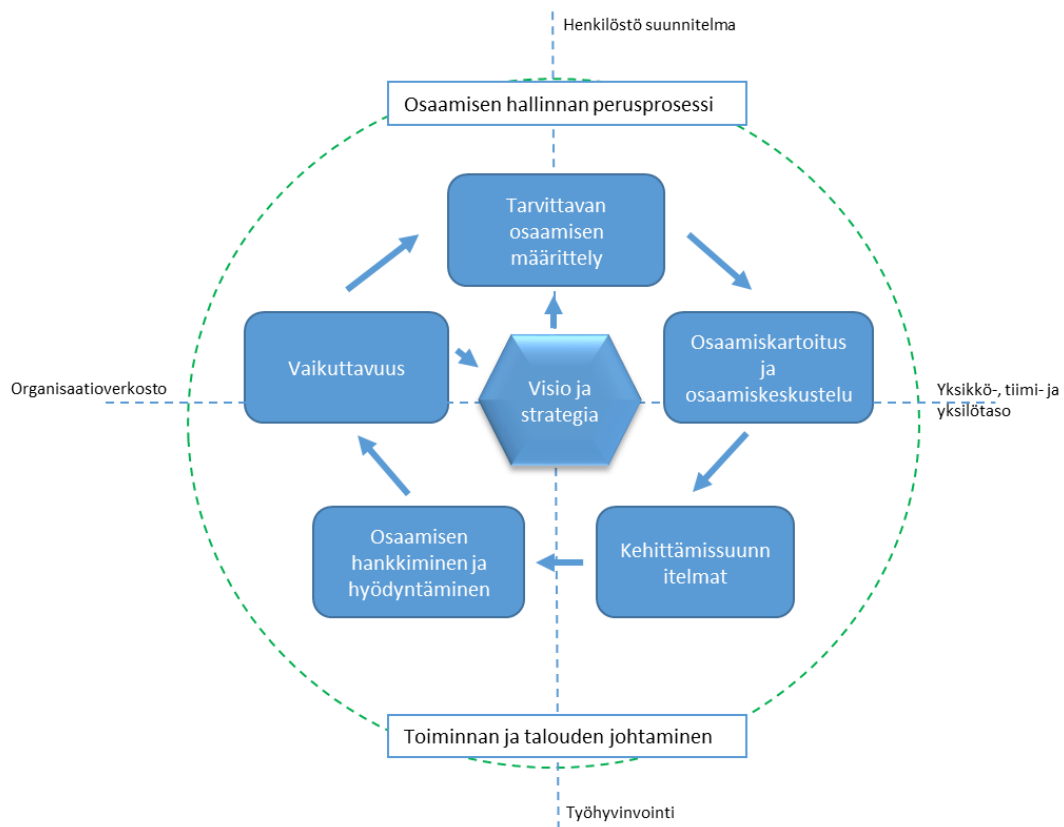
3 Teoreettinen viitekehys

Teoreettinen viitekehykseni käsittelee aluksi osaamista osana organisaation visiota sekä yleisesti sen tärkeyttä ja merkitystä osana yrityksen strategista liiketoimintaa. Mika Kamensky kuvaa teoksessaan *Strateginen johtaminen - menestyksen timantti* (2008, 29) osaamisen olevan kaikkien asioiden takana. Strategiaa, johtamista ja vuorovaikutusta ei voi olla yrityksessä menestyksekkäästi ilman osaamista. Kuvaan osaamisen johtamista osana strategisten tavoitteiden saavuttamista ja yrityksen kilpailukyvyn mahdollistajana. Osaamisen johtaminen käsitteenä sisältää yrityksen strategian mukaisen toiminnan jolla osaamista vaalitaan, kehitetään, uudistetaan ja hankitaan (Viitala 2007, 170). Toisena, on tarkoitus syventyä siihen mitä osaaminen on ja kuinka oppiva organisaatio toimii. Vaikutusalalla, kuten kaikilla palvelualoilla, tärkeimpänä raaka-aineena voidaan pitää tietoa ja osaamista ja jatkuva oppiminen on yrityksen tärkein prosessi (Ojala 2008, 15). Oppimisen ja oppimismiljöön toiminnallinen yhteys korostuu ja oppimisen tulisi olla yhteydessä oppijan jokapäiväiseen toimintaan ja toimintaympäristöön (Sarala & Sarala, 1997, 55). Kolmantena osana on osaamisen kehittämisen toimintamallin ja osaamisen kehittämisen menetelmien kuvaaminen, joita hyödynnän myös kehittämistehtävässä.

Kuviossa 2 on kuvattu osaamisen kehittämisen prosessia. Kuvaan teoreettinen viitekehysni niin, että se seuraa tätä prosessia, jonka keskiössä ovat visio ja strategia. Ne luovat pohjan osaamisen kehittämiselle. Osaamisen kehittämisen on myös vaikutettava organisaation visioon ja strategiaan ja mahdollistettava niiden onnistuminen. Kuviossa on myös hahmotettu prosessin jatkuva luonteisuus. Prosessi ei ikinä pysähdy organisaatio-, liiketoimintayksikkö- tai yksilötasolla, vaan jatkuvasti pyörii yrityksen taustalla mahdollistaen sen menestymisen toimintaympäristössä.

Kuviossa 2 prosessi lähtee tarvittavan osaamisen määrittelystä eli organisaation kynnys- ja ydinosaamisista. Nämä osaamiset määrittelevät organisaation menestymisen ja kilpailuedun mahdollisuuden. Organisaation osaamisista on tehtävä osaamiskartta, jossa kuvataan nämä keskeisimmät ydinosaamisiksi luokiteltavat osaamisalueet. Tämän jälkeen tulee kartoittaa yksilöiden ja liiketoimintayksiköiden osaamiset osaamiskartoitusten avulla, jotta kehittämissuunnitelmat voidaan rakentaa. Kartoituksien avulla pyritään tunnistamaan mitä osaamista yksilöiltä ja organisaatiolta puuttuu kun niitä verrataan sen toiminnan vaadittuihin osaamisiin, tulevaisuuden tavoitettiin ja strategian mahdollistamiseen. Kehittämissuunnitelmien tulisi viedä osaamista kohti näitä edellä mainittuja kyn-

nys- ja ydinosaamisia. Osaamista tulisi hankkia ja kehittää kehittämissuunnitelman mukaan. Tässä organisaatiolla on iso rooli, jotta se mahdollistaa kaikki tarvittavat menetelmät niin, että henkinen pääoma voi kasvaa. Näitä menetelmiä kuvataan myöhemmin viitekehyksessä, mutta niitä ovat esimerkiksi valmentava johtaminen, näyttökoe, koulutuspäivät sekä verkko-opiskelu ja asiantuntijoiden tarjoamat substanssia lisäävät videokoulutukset. Osaamisen vaikutus tulisi tarkastella tietyin väliajoin, jotta voidaan seurata onko osaamisen kehittämiseen laitetuista panostuksista ollut hyötyä. Myös osaamisen vaikutuksista yrityksen strategiaan tulisi tehdä arvioiteja ja mahdollisia muutoksia jos osaaminen on kehittänyt tai jos siinä ei olekaan onnistuttu.



Kuvio 2. Osaamisen kehittämisen prosessi (Puhakka, Sihvo & Väyrynen 2011)

3.1 Osaaminen mahdollistaa vision ja strategian

Ennen kuin yritys alkaa laatimaan strategiaan on sen määriteltävä yritystoiminnan suunta. Tämä suunta määritellään yrityksen toiminta-ajatuksen, vision ja arvojen avulla ja tätä haluttua tulevaisuuden tilaa lähdetään tavoittelemaan strategian avulla. Kun tähän

kokonaisuuteen liitetään strategian soveltaminen, strategian seuranta sekä toimintaympäristöanalyysin, on yrityksellä strategisen johtamisen lähtökohdat valmiina. (Kamensky 2008, 58.)

Osaaminen ja organisaation ydinkyvyykkydet yhdistyvät organisaation visioon. Liiketoiminnallista arvoa voi olla vain tietämyksellä eli tehtävän ja tietämyksen tulee olla yhteensopiva. Voidaan ajatella, että strategian ohella ydinkyvyykkyys (ydinosaaminen jota organisaatio tavoittelee ja haluaa olla siinä paras) antaa organisaation johdolle käsityksen toimintalogiikasta. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 22.) Tätä tehtävän ja tietämyksen yhteensopivuutta voidaan lisätä systemaattisesti osaamisstrategian avulla.

3.1.1 Osaaminen osana yrityksen visiota

Yrityksen tulevaisuutta arvioidaan vision ja strategisen suunnittelun pohjalta, jotka ohjaavat sen toimintaa tulevaisuudessa. Visiolla tarkoitetaan yrityksen tahtotilaa eli mitä yritys haluaa olla tulevaisuudessa tietyllä aikavälillä, esimerkiksi 3-5 vuodessa. Visiolla ei pyritä ennustamaan tulevaisuutta vaan ilmaistaan kuvaus tulevasta tilasta johon yritys pyrkii. Visio asettaa odotuksia yrityksen asiakkaille, henkilöstölle ja sidosryhmille. Visiolle olennaista on, että se on haastava, halutun aseman kuvaus tulevaisuuteen, mutta ei mahdoton. Sen on annettava suunta muutoksille ja innostaa sekä motivoida henkilöstöä muutoksen saavuttamiseksi. Sen tulee myös olla helposti ymmärrettävä ja kommunikointava. Vision tulisi määritellä organisaation tavoitetila taloudellisesti, asiakkaiden ja rakenteen suhteen, operatiivisesti sekä henkilöstön osaamisen suhteen. (Lecklin & Laine, 2009, 129-130.)

Visiolla on myös tärkeä rooli muutoksen tekijänä. Pekka Mattila kuvaa kirjassaan Johdettu muutos (2007, 140 - 141) muutosta kutsuna, joka haastaa organisaation muutokseen. Visio tulisi viestiä organisaatiolle perustellusti ja ymmärrettävästi, jotta se säilyttää vision toteuttajien kannalta olennaisen sisältönsä. Hyvä visio on eriytynyt ja se tarjoaa organisaatiolle ja sidosryhmille tarinan, joka erottaa yrityksen sen kilpailijoista.

Johdon luoman vision edellytykset ovat:

- vision tarkoituksen selvyys
- vision houkuttelevuus organisaation jäsenille ja sidosryhmille

- vision kunnianhimoisuus ja realistisuus (Kotter 1998, teoksessa Mattila 2007, 140).

Istuttamalla osaamisen kehittäminen osaksi yrityksen visiota voidaan henkilöstö sitouttaa yhteiseen tavoitteeseen. Vision onnistuneella viestinnällä voidaan henkilökuntaa kannustaa parempiin suorituksiin ja he ottavat osaamisen parantamisen osaksi omaa toimintaansa. Kun vision avulla saadaan luotua henkilökohtainen merkitys mahdollisimman monille, alkaa organisaatio synnyttää itseohjautuvuutta. (Mattila 2007, 143.) Jos osaamisen kehittäminen saadaan viestittyä vision avulla järkevästi henkilökunnalle, alkavat henkilökunta kehittää omaa osaamistaan automaattisesti. Näin kyseisen toimintamallin integroiminen osaksi yrityksen toimintaa on lähtenyt ylimmältä johdolta ja se on jalkautettu osaksi organisaatiota jo vision tasolla.

Hyvä visio yhdistelee unelmaa ja karmeaa todellisuutta. Se tarjoaa organisaatiolle innostusta tehdä niitä asioita, jotka on tapahduttava tulevaisuuden kuvan toteuttamiseksi ja samalla pakottaa organisaation muuttamaan niitä asioita, jotka muuten ohjaavat yrityksen raiteiltaan. Mitä elävämmin visio pystytään kuvaamaan sen paremmin saadaan näkyviin keinot joilla sinne päästään. Visiolla prosessi voidaan kuitenkin vasta käynnistää ja sen tulisikin houkutella organisaatio osallistumaan sen hiomiseen, tulkitsemiseen ja toimintakuntoon saattamiseen. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 51.) Osaamisen kehittämisen liittäminen yrityksen tulevaisuuden tavoitetilan julistukseen voidaan henkilökunta motivoida ja sitouttaa kehittämään yritystä. Visiota ja missiota, yrityksen olemassaolon tarkoitusta pidetään erittäin tärkeinä suunnannäyttäjinä, kun osaamisen kehittämistä tuetaan ja koordinoidaan. Fennian tahtotilana on edistää asiakkaiden taloudellista turvallisuutta. Arvojensa mukaisesti Fennia pyrkii arvostamaan asiakasta ja olemaan heidän turvallisuutensa kumppani. Tämän vision tulisi ohjata myös Fenniassa tapahtuvaa osaamisen kehittämistä.

3.1.2 Strategian avulla yritys saavuttaa tavoitteensa

Kamensky esittää kirjassaan *Strateginen johtaminen - menestyksen timantti* (2008, 19) strategialle kolme määritelmää, jotka voidaan tiivistää seuraavasti: Strategia on tavoitteiden ja toiminnan suuntaviivojen valinta, joiden avulla organisaatio pyrkii hallitsemaan tietoisesti ulkoisia ja sisäisiä tekijöitä ja niiden välisiä vuorovaikutussuhteita muuttuvassa

ympäristössä niin, että se saavuttaa sille asetetut tavoitteet kannattavuuden, jatkuvuuden ja kehittämisen osalta.

Strategia voidaan yksinkertaistettuna myös mainita kuljettavana tienä, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan tavoitteensa ja visiossa määritellyn tulevaisuuden kuvansa. Strategia siis yhdistää nykytilan ja tulevaisuuden vision. Strategian avulla organisaation määrittelee miksi se haluaa tulla, minne se menee ja miten sinne päästään. Tarkoituksena on selvittää missä liiketoimintaympäristössä olemme ja kuinka voimme tehdä rahaa siinä. (Sydänmaanlakka 2000, 128.) Tätä liiketoimintaympäristöä yrityksen on pystyttävä hallitsemaan. Hallinnan tasoina pidetään sopeutumista, muokkaamista ja valitsemista. Vaikka yritys ei voikaan hallita kaikkea sen ympärillä tapahtuvaa, on kuitenkin osoitettu olevan eroja siinä kuinka yritykset reagoivat liiketoimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin. Toimintaympäristön muutoksia on seurattava, niitä on analysoitava ja niiden mukana on muutettava omaa toimintaa. (Kamensky 2008, 20.)

Vakuutus- ja pankkialan toimintaympäristö on muuttunut ja muuttumassa seuraavien tulevien vuosien aikana merkittävästi. Finanssi&Vakuutus verkkojulkaisusta käy ilmi, että toimialalla uudistumisen tärkeimpinä kohteina pidetään digitalisaatiota, asiakkaan ohjausta verkkopalveluihin, Big Datan ja analytiikan hyödyntämistä sekä asiakkaan tilanteen kokonaisnäkemyistä. Nämä muutokset asettavat finanssialan yritysten strategiaan haasteen sillä toimintaympäristö voi strategiakauden aikana muuttua suurestikin. Fennia haluaa omassa strategiassaan kehittää toimintaansa niin, että se tunnistaa asiakkaansa yhä paremmin, pystyy tarjoamaan kattavia riskienhallinnan palveluita ja olemaan asiakkaiden johtoryhmän kumppani sekä kehittämään verkkopalveluitaan digitalisaation hengessä. Myös kannattava ja tehokas palvelu ovat tärkeitä. Usein juuri digitalisaation avulla tätä tehokasta palvelua voidaan lisätä, esimerkiksi ohjaamalla asiakkaita verkkopalveluihin. Fennia pyrkii strategiassaan valitsemaan parhaat menestymismahdollisuudet menestykseen ja kehittämään juuri niitä asioita joilla saavuttavansa kilpailuetua. Strategia ei lähde siitä, että kaikki muutetaan. Tarkoitus on pysyä kilpailussa mukana kaikilla osaluilla ja hakea kilpailuetua muutamilla strategisilla valinnoilla. Fennialle tärkeää on edelleen olla lähellä asiakasta.

Koko yrityksen toiminnan tulisi perustua ennalta suunniteltuun strategiaan, jonka avulla tavoitteet voidaan saavuttaa. Strategia muodostuu visiosta, arvoista, toiminta-ajatuksista ja ydinosaamisesta. Strategia ohjaa koko yrityksen toimintaa, niin myös osaamisen

johtamista. Strategian avulla suunnataan tulevaisuuteen ja kehitetään organisaation yhteistä osaamista. Strategian toimivuus mitataan jokapäiväisessä työssä, joten strategisen kokonaisuuden jokainen osa tulee ymmärtää ja jokaisen osan tulee olla myös yhteensopiva toistensa kanssa. (Tuomi & Sumkin 2012, 14-15.)

Strategian laadintaa voidaan kuvata organisaation yhteisenä oppimisprosessina. Se edellyttää uusien taitojen oppimista, harjoittelua ja ohjausta esimiehiltä ja työntekijöiltä. Myös asiakkaat ja muut sidosryhmät on tuotava osaksi strategian tekemistä. Strategian on toimittava suunnannäyttäjänä kaikille organisaatiossa tehtäville päätöksille ja valinnoille. (Tuomi & Sumkin 2012, 18.)

3.1.3 Strategisen arkkitehtuurin luominen

Strateginen johtajuus käsittää organisaation koko strategiaprosessin, johon kuuluu yhtiön strategian suunnittelu, toteutus, ylläpito, seuranta ja oppiminen sekä osaamisen johtaminen. Yrityksen johdon olisikin luotava yritykseensä johtamisjärjestelmä, jonka avulla johtamisprosessi toimii käytännössä. Yhteisen käsityksen luominen edellyttää yrityksen henkilöstön osallistumista ja sitouttamista strategiaprosessiin ja sen toteuttamiseen jatkossa. Johtamisjärjestelmän tulisi olla selkeästi organisoitu ja ohjeistettu sekä aikataulutettu. Käytännössä tämä tarkoittaa strategisen vuosikellon laatimista johon strategiaprosessiin liittyvät aikataulut on sidottu. (Ilvessalo & Voutilainen 2011, 21.)

Strategiatyön aluksi olisi analysoitava omaa liiketoimintaa ja toimintaympäristöä. Oman liiketoiminnan analysointiin kuuluvat sisäisen tehokkuuden analyysit (organisaation kokonaistehokkuus, toimintakohtaiset analyysit, taloudelliset analyysit). Toimintaympäristön analysointiin sisältyvät makrotason analyysit, kuten kysyntä-, asiakas- ja kilpailuanalyysit. (Kamensky 2008, 121-122.) Kaplan ja Norton tarkentavat kirjassaan Strategia-verkko (2009, 25) strategista-analyysiä ulkoisella ja sisäisellä toimintaympäristöanalyysillä sekä nykyisen strategian arvioinnilla. Ulkoinen toimintaympäristö käsittää poliittisen, taloudellisen, sosiaalisen, ympäristöllisen, teknologisen ja juridisen ympäristön tarkastelun. Ulkoinen toimintaympäristö vaikuttaa yrityksen strategiaan ja yrityksen on käytännössä mahdoton vaikuttaa ulkoiseen toimintaympäristöön, jonka takia strategian on sopeuduttava näihin vaatimuksiin. Onnistuneella strategia-analyysillä ulkoisen toimintaympäristön haasteita voidaan muuttaa mahdollisuuksiksi.

Sisäisellä toimintaympäristöllä tarkoitetaan avainprosesseja, inhimillistä pääomaa ja operatiivista toimintaa. Organisaation ja sen henkilökunnan osaamisen tasot ovat osa yrityksen sisäistä toimintaympäristöä. (Kaplan & Norton 2009, 25.) Strategian suunnittelussa tulisikin kartoittaa organisaation osaamisen tasoa, jotta strategiatyössä voidaan ottaa huomioon osaamisen kehittämisen vaatimukset.

Analyysityöskentelyn jatkoksi voidaan kehittää henkilöstölle suunnattuja skenaariotyöpajoja. Näiden skenaariotyöpajojen johto voi yhdessä yksiköiden avainhenkilöiden kanssa suunnitella organisaatiolle strategiapohjaa. (Tuomi & Sumkin 2012, 17). Skenaarioilla tarkoitetaan tulevaisuuden ennakkoinnin työvälinettä. Skenaarioita voidaan laatia useampi ja niitä voidaan käsitellä yksittäisinä eri strategisia vaatimuksia edellyttävinä kokonaisuuksina. Skenaariot ja analyysityöskentely tukevat toisiaan ja ovat vuorovaikutussuhteessa.

Analyysien ja skenaarioiden laatimisen jälkeen on asetettava tavoitteet. Kamensky listaa kirjassaan Strateginen johtaminen (2008, 62) tavoitteiksi:

1. taloudelliset tavoitteet
2. ulkoisen tehokkuuden tavoitteet
3. sisäisen tehokkuuden tavoitteet
4. kehittämistavoitteet

Tavoitteiden tulisi olla realistisia, mutta myös tarpeeksi haastavia. Tavoitteiden valinta onkin tasapainottelua näiden välillä. Tavoitteiden tulee olla myös linjassa yrityksen mission ja vision kanssa. Tavoitteiden voidaan sanoa ilmaisevan mitä halutaan saavuttaa ja millä aikavälillä, mutta ne eivät kerro miten se tapahtuu. (Ilvessalo & Voutilainen 2011, 67.)

Strategisten bisnesalueiden (SBA) eli liiketoimintasegmenttien valinnat tulisi tunnistaa ja löytää omasta liiketoiminnasta liiketoiminnan perustaso. Tälle perustasolle luodaan oma kilpailustrategia. Perustasolle rakennetaan ja ylläpidetään omat kilpailuedut, joiden avulla toimialalla menestytään. Toimialan menestystekijöihin vaikuttavat oman SBA:n lisäksi myös muut alan toimijat, kuten nykyiset kilpailijat, asiakkaat ja potentiaaliset kilpailijat ja korvaavat tuotteet. Toimialojen menestystekijöitä tulisi tarkastella organisaatiosta

ulkoapäin katsoen, jotta katsontakanta saa esiin toimialan toimintalogiikan ja pelisäännöt. (Kamensky 2008, 59.) Fenniassa kilpailukenttä on jaettu yrittäjiin, pk-yrityksiin ja kotitalouksiin.

Strategisten bisnesalueiden avulla kytkettiin yrityksen liiketoiminta strategiaan, jonka jälkeen voidaan suunnitella varsinaista toimintaa. Ilvessalon ja Voutilaisen mukaan (2011, 22) toiminnan suunnittelu vakuutusyhtiössä sisältää erilaisten budjettien laatimisen, henkilöresurssien kartoittamisen ja kriittisten kehitysalueiden valinnan. Nykytilan tunnistaminen ja kriittisten kehitysalueiden valinta on kehittämisen perusedellytys. Tämä on välttämätöntä, jotta organisaatio voi jakaa ja korostaa tietoisuutta kehittämiskohteista ja muuttaa ne toiminnaksi. Organisaatio voi tunnistaa henkilöstön osaamisen kehittämisen yhdeksi kriittisistä kehittämisalueista. Tutkimalla ja tarkastelemalla kilpailukenttää ja asiakkaiden odotuksia, voidaan tunnistaa markkinoiden tarpeet ja verrata niitä nykyiseen osaamiseen. (Tuomi & Sumkin 2012, 58.)

Kuten teoria osoittaa strategian määrittelyn ja suunnittelun jälkeen yritys voi aloittaa strategian toteuttamisen. Strategian toteutumista pitää kokoajan seurata, arvioida, mitata ja parantaa. Toimintaympäristöjen muutokset vaikuttavat strategiaan ja sitä pitää päivittää muutosten johdosta. Mielestäni organisaation tulisi seurannassa tarkastella onko operatiivinen toiminta hallinnassa ja toteuttaako se strategiaansa hyvin. Operatiivisen toiminnan hallinnalla pyritään havaitsemaan lyhyen tähtäimen ongelmia, jotka vaativat nopeita toimia. Näitä lyhyen tähtäimen ongelmia voidaan havaita esimerkiksi järjestämällä säännöllisesti seurantakokouksia. Strategian hyvä toteuttaminen edellyttää johtoryhmän omaa seurantaa, jossa voidaan havainnoida meneekö strategia oikeaan suuntaan ja halutulla tavalla.

3.1.4 Strateginen henkilöstöjohtaminen

Yrityksen liiketoimintaa ohjaavaan strategiaan liittyy vahvasti henkilöstövoimavarojen johtaminen. Useissa yrityksissä henkilöstövoimavarat ovat yksi ratkaisevista lähtökohdista joiden varassa strategisia valintoja voidaan tehdä. Tämä pitää paikkansa erityisesti asiantuntijaorganisaatiossa. Henkilöstövoimavaroja ovat henkilöstön määrä ja laatu. Laadulla tarkoitetaan henkilöstön koulutustaustaa, kokemusta, ikää ja sukupuolijakaumaa. Yrityksen liiketoimintastrategia asettaa myös reunaehdot henkilöstöjohtamiselle, jonka johdosta henkilöstökysymykset ja liiketoiminnan johtamisen muodostavat toisiinsa kytköksissä olevan prosessin. (Viitala 2007, 54, 59.) Fennia pitää henkilöstöstään

tilastoa, josta käy ilmi henkilökunnan ikäjakauma, koulutustausta, työuran pituus ja sukupuolijakaumat. Näiden tilastojen pohjalta organisaation tulisikin tunnistaa esimerkiksi avainhenkilöriskejä. Joissakin osastoissa ja tehtäväryhmissä osaaminen saattaa olla usean eläkeikään lähestyvän henkilön hallussa, jolloin tulisi hyvissä ajoin varautua tämän osaamisvajeen täyttämiseen. Diversiteettiä eli monimuotoisuutta tulisi myös hyödyntää organisaation henkilöstöstrategiassa. Esimerkiksi Työterveyslaitoksen internet sivuillaan käsittelemässä Innovatiivisuuden johtaminen artikkelissa (2016) todetaan moninaisuuden tukevan innovatiivisuutta. Erilaiset koulutustaustat, kokemukset tai kansalaisuudet luovat pohjaa osaamisrakenteellaan kehittää koko organisaation toimintaa.

Resurssiperäinen strateginen ajattelu lähtee siitä, että yritys menestyy ennen kaikkea käytössä olevien voimavarojen avulla, joista keskeisin on henkilöstön osaaminen ja kokemus. Markkinoiden analysointia tärkeämpää on omien sisäisten voimavarojen huolellinen tutkiminen. Organisaation pitäisi pyrkiä löytämään erityislaatuinen osaaminen, jota kilpailijat eivät pysty kopioimaan. Vahva osaaminen mahdollistaa myös nopeat strategiset muutokset (Viitala 2007, 60.)

Asiantuntijaorganisaatioissa, kuten vakuutusyhtiö, on tärkeää liikeidean sulautuminen henkilöstöideaan. Henkilöstöidea on samanlainen dokumentoitu ja tiivistetty käsitys henkilöstöstä ja sen merkityksestä kuin yrityksen toiminnan liikeideakin. Asiantuntijaorganisaatiossa henkilöstö merkitys yrityksen menestymisessä on korostunut ja on usein täysin riippuvainen toiminnan toteuttajista. Henkilöstöidean avulla organisaatio kuvaa minkälainen henkilökunta sopii yritykseen, mitä heiltä vaaditaan, miten heitä kehitetään, motivoidaan ja palkitaan. (Viitala 2007, 60.)

3.2 Osaamisen kehittäminen

Osaamisen merkitys organisaation kilpailukyvyyn varmistajana on kasvanut ja tullut organisaatioiden johdon tietoisuuteen viime vuosina yhä enenevissä määrin. Ydinosaamiset varmistavat organisaation menestyksen toimintaympäristössä ja mahdollistavan jopa pysyvän kilpailuedun. Organisaation oppimiskyvyssä on kyse siitä kuinka se yhdistelee ja koordinoi erilaisia tuotantotaitoja, teknologioita, ihmisten välistä kommunikaatiota, osallistumista sekä yllärajojen tapahtuvaa sitoutumista yhteisiin tavoitteisiin. (Ruohotie & Honka 1997, 1.)

Osaamista voi olla esimerkiksi vahva kustannustehokkuus, jossa organisaatio ja sen henkilökunta ovat oppineet toimimaan mahdollisimman tehokkaasti. Osaamista voi olla myös parhaan mahdollisen palvelun tarjoaminen lähellä asiakasta olemalla asiakkaan kumppani, kuten Fenniassa. Organisaatioiden on toki oltava kilpailussa menestyäkseen kykeneviä kaikilla tasoilla, mutta ydinosaamisen avulla se voi erottua.

Oppiva organisaatio ymmärtää asiakasta, reagoi nopeasti muutoksiin, sallii virheitä ja oppii niistä sekä oppii muilta. Erityisesti nykyinen nopeasti muuttuva maailma ja toimintaympäristö pakottavat organisaatiot toimimaan edellä kuvatulla tavalla. Jos ne eivät siihen kykene eivät ne myöskään voi menestyä. Organisaation, ryhmien ja yksilöiden on kyettävä ratkaisemaan vaikeita kysymyksiä sekä käsittelemään ongelmia nopeasti. Tässä luvussa on kuvattu oppivaa organisaatiota sekä osaamisen johtamista ja osaamisstrategiaa. Oppivalla organisaatiolla on kuvattu, sitä minkälainen organisaation tulisi olla jotta se voi kutsua itseään oppivaksi organisaatioksi. Osaamisen johtaminen ja osaamisstrategia tarjoavat työkaluja kohdeorganisaation osaamishaasteisiin.

3.2.1 Oppiva organisaatio

Oppivaa organisaatiota on määritelty eri lähtökohdista jo muutama vuosikymmen sitten. Oppivaa organisaatiota voidaan kuvata organisaatioksi joka kehittää ja kehittyy jatkuvasti. Se parantaa liiketoimintaansa ja henkilöstöään sekä hakee toimintatapaansa uusia toimintamalleja kilpailukyvyyn lisäämiseksi. Sarala & Sarala (1997, 54-55) löytää oppivalle organisaatiolle kolme näkökulmaa. Ensimmäisessä näkökulmassa korostuu organisaation mataluus ja hierarkian poistamiseen, joka mahdollistaa henkilöstön vastuunoton ja yhteisten tavoitteiden saavuttamisen. Toinen näkökulma korostaa henkilöstön osallistumista ja toiminnan kriittistä arviointia. Osaaminen on ymmärretty laajasta ja käsittää paitsi henkilöstön työtaidot, myös organisaation kulttuuriin ja toimintatapoihin sisältyvät tiedostetut ja tiedostamattomat käytännöt ja rutiinit. Kolmantena näkökulmana organisaation henkilöiden välille on synnyttävä vuorovaikutus, jotta muutos- ja kehitystoimet saadaan tehokkaasti käyttöön. Organisaation tulisikin tutkia omia reunaehtojaan jotta uusia vielä kokeilemattomia menetelmiä ja toimintatapoja voidaan kokeilla ja ottaa käyttöön.

Oppiva organisaatio käsitteen tunnetun vaikuttajan Peter M. Sengen (1994, 3-4) mukaan organisaatiot eivät voi olla enää yhden tai muutamien henkilöiden oppimisen varassa,

kuten organisaation johtajan tai johtajien. Oppimista on tapahduttava organisaation jokaisella tasolla ja kaikkien henkilöiden toimesta. Toimintaympäristön nopea muutos ja kilpailun kiristyminen pakottavat organisaation kehittymään nopeammin ja oppimaan uusia asioita.

Henkilöstön osaamisessa ei ole kyse yksilön osaamisen parantamisesta ja hänen tietojen ja taitojensa lisääntymisestä vaan organisaation henkilökunnan osaamisen yhdistymisestä. Organisaation tulisi oppia yhteisönä eikä niinkään yksilöinä ja mahdollistaa oppimiskeskeinen työyhteisö. (Hätönen 2005, 8) Mielestäni organisaation kulttuurissa tulee tapahtua muutos, joka alkaa tukea tätä oppimista ja kehittymistä. Kaikki lähtee yksilöstä ja hänen osaamisensa kehittämisestä, mutta organisaation tulisi tarjota ja tukea häntä osaamisen parantamisessa. Kun tarpeeksi monta yksilöä saadaan oppimisen ja itsensä kehittämisen tielle alkaa organisaatiokulttuurin muutos ruokkia itse itseään.

Oppivalle organisaatiolle on tärkeää, että yrityksen johto sitoutuu kehittämään organisaatiota oppivaksi organisaatioksi. Vision muodostamien päämäärien ja konkreettisten työtavoitteiden kautta saadaan suuntaa tälle muutokselle. Työntekijöillä on usein omat mielikuvansa ja yksilölliset näkemyksensä organisaation tilasta ja suunnasta, mutta avoimen keskustelun avulla saavutetaan usein yhtenäisempi linja. (Hätönen 2005, 9-10.) Osaamisen kehittämisprosessi antaa yhtenäistä suuntaa organisaatiolle kun henkilöstöosaamista aletaan osaamiskarttojen, -kartoitusten ja koulutuksien sekä kehityskeskusteluiden kautta ohjaamaan oikeaan suuntaan.

Organisaatio ei voi oppia ilman yksilöitä. Oppiminen tapahtuu yksilössä ja organisaation tulisi tukea, tarjota välineistöä ja tiedonluomisen mahdollisuuksia tälle muutokselle. Oppivan organisaation perustan voin ajatella olevankin yksilön ja organisaation suhteessa toisiinsa. Organisaation oppii luomalla tietoa työntekijöidensä kautta, muokkaamalla heidän työkokemustaan. Tätä voidaan tarkastella Ruohotien ja Hongan (1997, 47-48) teoksessaan ”osaamisen kehittäminen organisaatiossa” mainitsemien kolmen tiedon luomisen ja organisaation elinvoimaistamisen pilarin kautta.

1. Koordinointia tarvitaan organisaation eri toimintojen välille
2. Sitoutuminen organisaation tehtävään. Sitoutumisen avulla varmistetaan aloitteellisuus, yrittäminen ja yhteistyökykyisyys.
3. Uudet taidot. Muutoksen toteuttamiseksi vaaditaan uusia taitoja, jotka luovat pätevyyttä.

Oppivalle organisaatiolle myös reflektio on tärkeää. Niin yksilön kuin koko organisaation tulisi tarkastella toimintaansa kokemuksen kautta. Kokemuksia tulisi analysoida, arvioida ja havainnoida. Ikään kuin prosessoida kerättyä tietoa uuden oppimiseksi. Kokemus muuttuu oppimiseksi, jos siihen liittyy sitä edeltävää suunnittelua, oppimista toiminnan aikana (action learning) ja kokemuksen reflektointia. Voidaan ajatella, että kokemus ei itsessään ole oppimista eikä kehityä, mutta se tarjoaa mahdollisuuden oppia. (Ruohotie & Honka 1997, 50.)

Oppiva organisaatio kykenee hyödyntämään kaikkien jäsenien osaamisen. Nykyaikana vallitsevan osaajien niukkuuden johdosta organisaatio ei pysty valitsemaan ihmisiä, jotka ovat organisaation kannalta sopivimmat mahdolliset ammattilaiset. Organisaation on muutettava rakenteitaan niin, että ne palvelevat sen jäseniä ja antavat mahdollisuuden heille kaikille olla osana luomassa menestystä. (Ojala 2011, 79.)

Oppivan organisaation yleisiin periaatteisiin voidaan ajatella kuuluvan ainakin seuraavien tekijöiden:

- Organisaation jäsentietoisuus siitä, mitä tavoitellaan ja miten tavoitteeseen pääsään. Kaikilla organisaation tasoilla tulisi olla selvät tavoitteet oman työn tekemiseksi.
- Yhteinen toimintatapa. Tämä mahdollistaa päätöksien teon, organisaation valitseman palvelutason toteutumisen sekä nopeuden ja resursseja hyödyntämisen.
- Asiakkaan läheisyyden varmistaminen ja parhaassa tilanteessa tulevaisuuden luominen yhdessä asiakkaiden kanssa.
- Yksilön osaamista tärkeämpää on organisaation yhtenäinen toimintatapa ja oppiminen.
- Omasta ja toisten toiminnasta oppiminen sekä onnistumisten ja virheiden analysointi. Organisaation ja sen tiimien tulisi jatkuvasta analysoida toimintaansa jotka kehittyminen voidaan varmistaa.
- Osaamisen ja sen jakamisen palkitseminen ja arvostaminen. (Ojala 2011, 79.)

3.2.2 Osaamisen johtaminen

Koko yrityksen kilpailukyvyyn voidaan ajatella perustuvan osaamisen kehittämiseksi ja sen johtamiseksi. Yrityksen tulee tietää ja tunnistaa mitä yrityksessä tulisi osata, mitä siellä

tällä hetkellä osataan, kuinka nopeasti opitaan uutta ja kuinka osaamista osataan johtaa. Osaamisen kehittäminen on osa sitä kokonaisjohtamisjärjestelmää jolla yrityksen strategiaa johdetaan. (Viitala 2007, 170.)

Esimiesten ja prosessien omistajien on varmistettava, että organisaation kokonaisjohtamisjärjestelmä toteutuu. Heidän tehtävänä on luoda valmiudet organisaation tarjoamien menetelmien joka päiväiseen soveltamiseen ja riittävän tuen antamiseen omille organisaation osilleen ja ryhmilleen. Koko osaaminen muodostuu yksilöiden, verkostojen ja kumppaneiden kyvystä toimia yhdessä ja sillä varmistetaan menestyminen nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. (Lecklin & Laine 2009, 235.) Vaikka ennen kaikkea osaaminen onkin yksilön kykyä oppia uutta, on kyseessä ennemminkin kokonaisuuden aikaansaannos, johon tiimien, osastojen ja koko organisaation on osallistuttava (Ojala 2011, 47).

Osaamispääoma muodostuu kolmesta tekijästä joihin osaamistarpeet ja kehittämismahdollisuudet liittyvät. Nämä kolme osaamispääoman tekijää ovat:

- henkilöpääoma
- rakennepääoma
- suhdepääoma

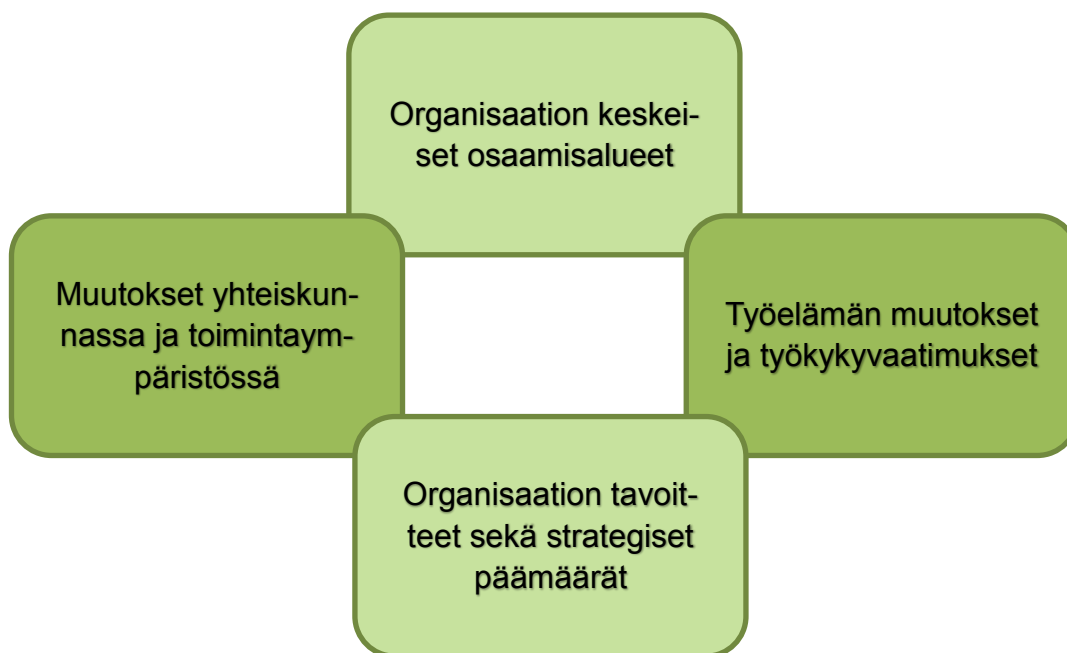
Henkilöpääoma on organisaation henkilöstön osaamisesta, sitoutumisesta, motivaatiosta ja innostuksesta syntyvä summa. Yksilön osaaminen muodostuu tiedoista, taidoista, kokemuksesta, verkostoista ja kyvystä toimia toisten osaajien kanssa yhdessä sekä tuottaa yksilön osaamista ylittävää osaamista. (Ojala 2011, 47; Puhakka, Sihvo & Väyrynen 2011.) Fenniassa tulisikin huolehtia siitä, että henkilökunta on sitoutunut ja motivoitunut työn tekoon. Osaamisen kehittämisen toimintamallin tulisi myös tukea yksilöllä motivoivia seikkoja. Olen varma, että sitoutunut ja motivoitunut henkilökunta myös oppii ja kehittyy nopeasti.

Rakennepääomaan kuuluvat ne tekijät jotka muuttavat yksilön osaamisen koko organisaation osaamiseksi ja sen toiminnaksi. Nämä tekijät mahdollistavat organisaation joka päiväisen toiminnan onnistumisen ja kehittymisen. Rakennepääomaa ovat fyysiset ja henkiset rakenteet, teknologia, järjestelmät, toimintatavat ja toimintakulttuuri. Järjestelmiä tarvitaan osaamisen ylläpitämiseen, kehittämiseen, uudistamiseen ja analysointiin. Arvojen, toimintakulttuurin sekä ilmapiiirin kautta saavutetaan monen tasoista yhteistyötä ja yhdessä oppimista. (Ojala 2011, 47; Puhakka, Sihvo & Väyrynen 2011.) Toimintamal-

lien, järjestelmien ja yrityskulttuurin tulisi tarjota henkilöstölle rakenteet osaamisen kehittämiselle. Fennian arvot ja toiminnan kulmakivet ovat koko organisaation tiedossa ja järjestelmä kehitystä on erityisesti viime aikoina tehty runsaasti. Nämä ovat osaltaan mielestäni vieneet rakennepääomaa oikeaan suuntaan.

Viimeisenä tekijän ovat suhdet pääomaan kuuluvat osaamiskumppanit, joiden avulla organisaation voi täydentää ja tukea omaa osaamistaan ja jotka mahdollistavat osaamisen kehittämisen paremmin kun yksin. (Ojala 2011, 47; Puhakka, Sihvo & Väyrynen 2011.) Fennian strategiassa kumppanuustoiminta on yhtenä päätekijänä. Kilpailuetua pyritään hakemaan vahvoilla strategisilla kumppanuuksilla. Nämä kumppanuudet tarjoavat myös osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia esimerkiksi erilaisten koulutusten ja kurssien kautta.

Organisaation osaamisen kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä ovat organisaation keskeiset osaamisalueet, työelämän muutokset ja työkykyvaatimukset, organisaation tehtävät ja tavoitteet sekä strategiset päämäärät ja muutokset toimintaympäristössä ja yhteiskunnassa (kuvio 3). Organisaation keskeiset osaamisalueet tulisi johtaa ydinkyvyyksistä ja osaamisista eli niitä ainutlaatuisia tekijöitä (tiedot, taidot, osaaminen) joilla organisaatio pyrkii tuottamaan lisäarvoa asiakkailleen. Toimintaympäristöä ja yhteiskunnan muutoksia tulisi seurata, jotta osaamista voidaan uudistaa tapahtuneiden muutosten johdosta. Tavoitteiden ja strategisten päämäärien tulisi ohjata osaamisen kehittämistä ja osaamisen kehittämisen pitää tukea organisaation valitsemia tavoitteita ja mahdollistaa niiden saavuttaminen. Työelämän muutoksien osalta osaamisvaatimuksia tulee esimerkiksi uusien työmenetelmien ja työtapojen seurauksena. (Lecklin & Laine 2009, 237.)



Kuvio 3. Osaamisen kehittämiseen vaikuttavat tekijät (Lecklin & Laine 2009, 237)

Henkilöstösuunnittelussa tulisi osaamisen johtamista arvioida ainakin seuraavilla tavoilla, jotka Viitala on esittänyt kirjassaan (2007) Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä:

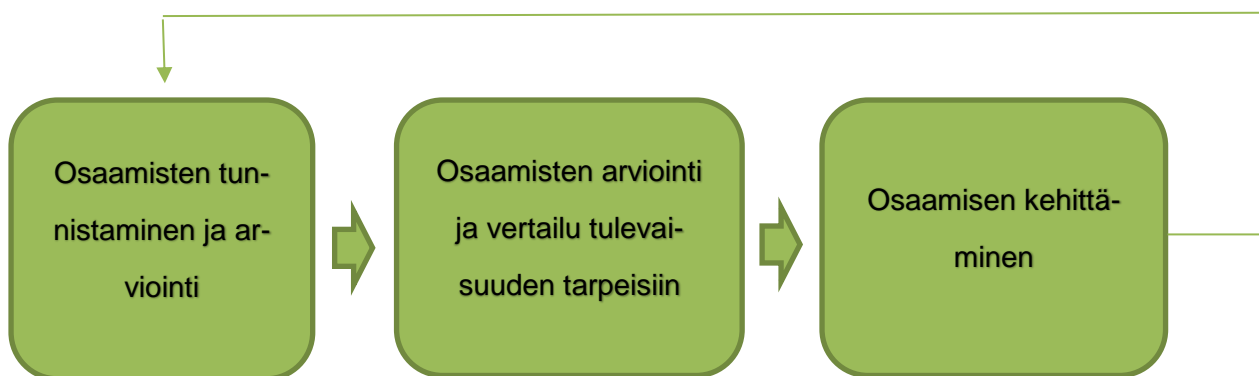
- Mitä osaamista liiketoiminnan suunnitelmat edellyttävät?
- Mitä osaamista ostetaan ulkopuolelta?
- Kenellä organisaatiossa on osaamista?
- Poistuuko osaamista ja millä aikajänteellä?
- Paljonko osaamisen varmistaminen maksaa?

Viitalan esittämät kysymykset kuvastavat hyvin kohdeorganisaationi tilannetta, jossa uusia strategiasia tavoitteita ollaan asettamassa uuden strategiakauden alkaessa. Kumppanuustoiminta on isossa roolissa kohdeorganisaation uudella strategiakaudella. Kumppanuustoiminnan rooli tulee huomioida myös osaamisen kehittämisen kannalta, jotta sen täysipainoinen hyödyntäminen on mahdollista. Yrityksen tulisi tuntea sen strategiset kumppanuudet, niiden tarkoitus sekä kumppanien kautta tarjottavat palvelut. Kohdeorganisaation ikärakenne myös johtaa väistämättä siihen, että pitkäjänteistä osaamista siirtyy pois ja sen osaamisen vangitsemiseen on panostettava. Ojala (2008, 16) mainit-

see, että avainhenkilöiden rekrytointi muodostuu yhä vaikeammaksi ja poistuneen osaamisen hankkiminen voi olla vuosien työ. Uudet sukupolvet eivät myöskään tee yhtä pitkiä työuria saman työnantajan palveluksessa kuin edellinen sukupolvi.

Nykyaikainen yritysmaailma vaatii yhä kovempaa osaamista tietoon perustuvassa yhteiskunnassa. Kasvun tavoittelu ja kilpailussa mukana pysyminen edellyttää osaamisen vaalimista, kehittämistä, uudistamista ja hankkimista. Tätä uutta osaamista on myös luotava ja hankittava yhä nopeammin. Muuttuvassa maailmassa osaaminen saattaa menettää arvoaan nopeastikin olosuhteiden muuttuessa, mutta kyky oppia uutta ja sopeutua on arvokasta pysyvästi. (Ojala 2011, 1.)

Osaamisen kehittämisen jatkuvuutta voidaan kuvata Viitalan (2007, 181) mukaisesti (kuvio 4). Osaamiset tulisivat tunnistaa ja arvioida, jotta osaamisten erittely, nimeäminen ja jäsenyykset tuottavat kehystä arviointikeskusteluille, kehittämistarpeiden määrittelylle. Näitä arviointikeskusteluja ja kehittämistarpeita tulisi peilata tulevaisuuden tarpeisiin ja kehittämissuunnitelmaa varten. Nämä tulisi myös ottaa vuosittain tai isojen muutosten aikaan aina uudelleen tarkasteltavaksi. Osaamisen kehittäminen tulisikin nähdä jatkuvana liiketoimintaprosessina.



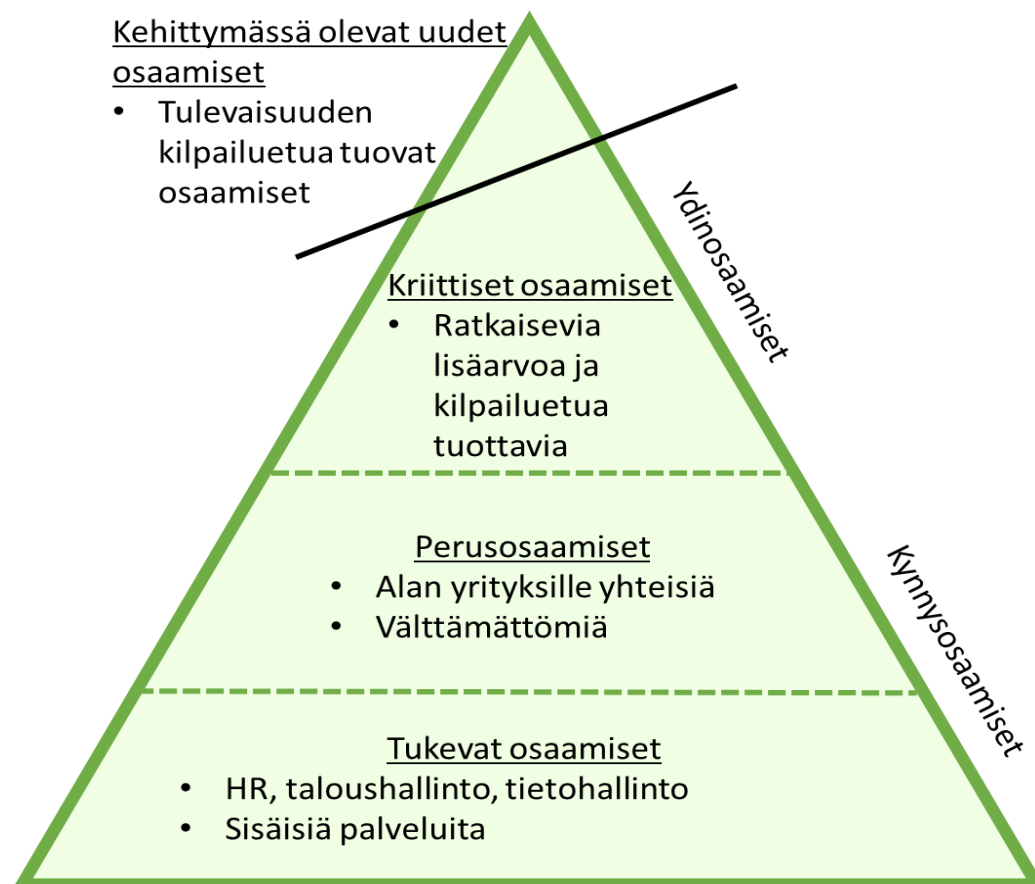
Kuvio 4. Osaamisen kehittämisen jatkuvuus (Viitala 2007, 181)

3.2.3 Osaamiset määrittelevät osaamisstrategian

Osaamisstrategialla kuvataan osaamisen merkitystä osana yrityksen kokonaisstrategiaa. Osaamisen hallinnan oppaassa on kuvattu kuinka osaamista hallitaan ja kehitetään. Kuten edellä on mainittu, organisaation visio ja strategia muodostavat osaamisen

johtamisen ytimen. Strategian toteutuminen myös edellyttää, että jokaisella organisaation tasoilla on organisaatiolle tarpeellista osaamista ja, että henkilöstö käyttää sitä. Tämä tarkoittaa sitä, että yksilö-, ryhmä- ja organisaatiotasolla osaamista on tarvittava määrä ja se on vision ja strategian mukaista. Organisaatiossa tulisi luoda osaamistavoitteet, joiden avulla varmistetaan, että mitä osaamista organisaatiosta tulee löytyä. (Puhakka, Sihvo & Väyrynen 2011.)

Alla olevassa kuviossa 5 on kuvattu organisaation ydinosoamiset ja kynnysosaamiset. Näiden voidaan ajatella olevan toimialalla samankaltaisia kaikilla yrityksillä. Kynnysosaamisen tulee olla kunnossa, jotta yritys voi ylipäänsä toimia toimialalla. Ydinosoamisien avulla se taas lue itselleen kilpailuetua. (Viitala 2007, 177.)



Kuvio 5. Yrityksen erityyppiset osaamiset (Viitala 2007, 177, mukaillen Long & Vickers-Koch 1995)

Ydinosoaminen kuvaa sitä yrityksen kilpailukyvyn kannalta ratkaisevaa tekijää, joka on valitun kilpailustrategian kannalta elintärkeää. Ydinkyvykkyyden ratkaisevaksi tekijäksi

on määritelty Longin ja Vickersin (1995, teoksessa Viitala 2007, 173) toimesta se tekijä, joka tuottaa lisäarvoa asiakkaalle. Nämä ominaisuudet eivät ole kaikilla alan yrityksillä samanlaisia. Ydinosaamiset ovat vaikeita kopioida ja synnyttää nopeasti, joten yritys voi saavuttaa niillä kilpailuedun ilman, että kilpailijat niitä voisivat ottaa omaan käyttöönsä. (Viitala 2007, 173.) Kuviossa 5 olevat osaamiset voivat olla markkinoilla eri yrityksillä eri tasoilla. Esimerkiksi suuret vakuutusyhtiöt voivat tarjota kattavia verkkopalveluja ja sen toiminnot ovat sähköistettyjä, joten sen ydinosaamista on prosessin nopeuden ja kustannustehokkuuden hallinta. Verkkopalveluiden ja mahdollisimman tehokkaan sähköistetyn prosessin tarjoaminen ei taas Fenniassa ole ydinosaamista vaan perusosaamista joka mahdollistaa sen toimimisen markkinoilla. Fennialla ydinosaamista muodostavat henkilökohtaisen ja markkinoiden parhaan palvelun tarjoaminen.

Kehittymässä olevia osaamisia on myös tunnistettavissa Fenniassa. Uutena strategiaa tukevana toimintatapana ollaan kehittämässä riskienkartoitustyökalua. Tämä työkalu luo uuden tehokkaamman, nopeamman ja tasalaatuisen tavan toimia. Toisena kehittymässä olevan toimintamallina voidaan pitää myös tämän tutkimuksen lopputuloksena syntyvää osaamisen kehittämisen toimintatapaa, joka tulee myös tukemaan Fenniaa matkalla vision mukaiseen tavoitelaan. Kehittymässä olevia ydinosaamisia voidaan ajatella tuovan joko lisäarvoa nykyiseen toimintaan tai sillä voidaan tavoitella tulevaisuuden asiakastarpeiden ratkaisemista.

Otala (2008, 347) mainitsee ydinosaamisen yrityksen tavaksi toimia pidemmän ajanjakson kuluessa. Ydinosaamisella voidaan muodostaa tekninen kilpailuetu, ainutlaatuinen tekijä hallita markkinoita tai operatiivisen tehokkuuden mahdollisuus. Ydinosaamiset muodostuvat useamman strategisen ja avainosaamisen yhdistelmästä.

Ydinosaaminen muodostuu henkilöiden ja organisaation osaamisten, järjestelmien ja teknologioiden yhdistelmästä. Ydinosaamista on yleensä organisaatiotasolla ja se on osaamista jota organisaatio pyrkii hyödyntämään liiketoiminnassa tuottaakseen lisäarvoa asiakkaille. (Sydänmaanlakka 2004, 235)

Kamensky kuvaa kilpailustrategiaa (2008, 25) kirjassaan liiketoimintatason tason strategiana, jossa kohdataan asiakkaat, toimittajat ja erilaiset kilpailijat. Menestyksen kannalta tärkeää on pystyttävä erottautumaan kilpailijoista olemalla jollain tasolla parempi kuin ne. Pyritään löytämään kilpailuetu. Kohdeorganisaatio Fennia pyrkii tarjoamaan parasta ja henkilökohtaisempaa palvelua yrittäjille ja pk-sektorin yrityksille kuin kilpailijansa. Tämä

asettaa korkean standardin henkilökunnan osaamiselle, sillä ilman korkeaa osaamista-soa ei voida saavuttaa tätä kilpailuetua. Ydinosaamisen ovat siis keskeisessä roolissa yrityksen menestymisen kanssa ja osaamisen kehittäminen tulisi tapahtua nämä jatkuvasti tiedostaen.

Ydinosaamisten tunnistamisen jälkeen voidaan tehdä osaamiskartta jolla voidaan kartoittaa organisaation eri tasojen osaaminen. Osaamiskartan avulla voidaan kuvata kyseisessä tehtävässä vaadittavat osaamisalueet. (Puhakka, Sihvo & Väyrynen 2011.) Tässä tutkimuksessa osaamiskartta laaditaan organisaation yhdelle osa-alueelle, yritysvakuuttamisen parissa työskenteleville myyntihenkilöille.

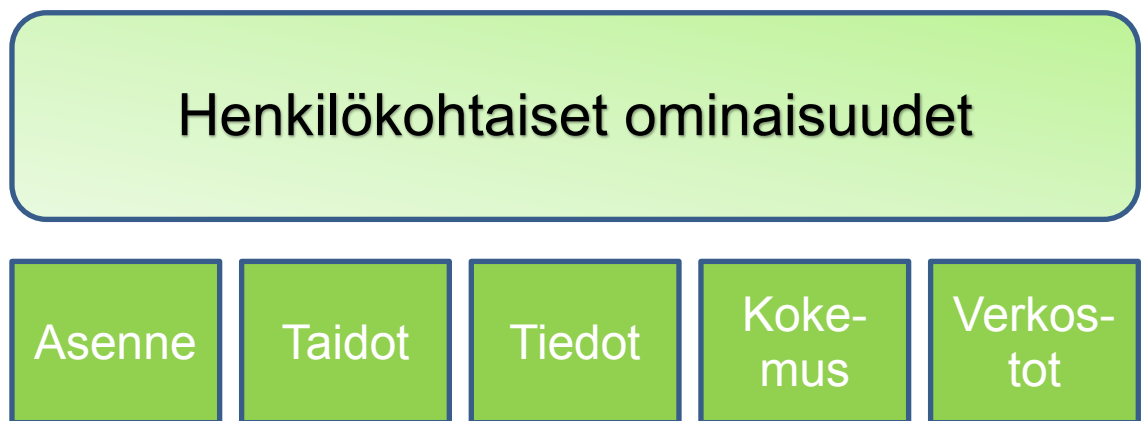
Osaamistarpeita tulisi priorisoida sen mukaan kun organisaation strategia ja tavoitteet sitä vaatii. Tulisi seurata mihin osaamistarpeet pitäisi keskittää, mihin osaamispanoksia voidaan keskittää ja pitää osaamista hankkia kumppanuuksien kautta. Osaamistarpeet tulisi valita sen mukaan mitkä ovat organisaatiolle kaikkein tärkeimmät ja joiden hallitseminen luo kilpailuetua. Käytännössä ongelmaksi voi muodostua tärkeiden osaamistarpeiden suuri joukko. Kehittäminen tulisi aloittaa kuitenkin vain valituista osaamistarpeista ja panostaa niihin kunnolla. (Ojala 2008, 145.146.)

3.3 Osaamisen kehittämisen menetelmiä

Tässä luvussa on kuvattu erilaisia osaamisen kehittämisen menetelmiä, joiden avulla osaamista voidaan kehittää organisaatiossa. Kehittämismenetelminä on kuvattu osaamistason kartoittamiselle tärkeää osaamiskartoitustyökalua, osaamisen johtamiseen liittyvää valmentavaa johtamista, oppimisen arviointia sekä perehdyttämistä.

3.3.1 Yksilötason osaamisen kartoittaminen

Yksilön osaaminen muodostuu henkilökohtaisista ominaisuuksista, asenteista, tiedoista, taidoista ja verkostoista sekä kokemuksesta. Näitä ominaisuuksia on kuvattu kuviossa 6. Tiedot ja taidot on omaksuttu kaikkien yksilön hankkimien koulutusten, opiskelujen, lukemisen ja kokemisen kautta. Yksilön osaamisen vaikuttavat myös hänen henkilökohtaiset ominaisuutensa. Yksilön luonteen mukaisesti osaaminen saattaa painottua eri osa-alueille. Henkilökohtaisilla ominaisuuksilla tarkoitetaan persoonallisuutta, asenteita, sosiaalisia taitoja ja motivaatiota. (Ojala 2008, 50-51.)



Kuvio 6. Yksilön osaaminen (Ojala 2008, 51)

Yksilöiden osaaminen vaihtelee organisaation ja sen yksiköiden sisällä. Yhtä täydellistä kaiken tietävää ja osaavaa henkilöä ei ole, jonka takia kokonaisuus muodostuu useiden henkilöiden muodostamasta kokonaisosaamisesta. Yksilöt ovat myös henkilökohtaisilta ominaisuuksiltaan erilaisia ja he motivoituvat ja painottuvat edellä mainitun mukaisesti eri suuntiin. Tämä luo haasteen osaamisen johtamiselle ja erityisesti esimiehille, jotka vastaavat oman yksikkönsä osaamisesta. (Ojala 2008, 51.) Kohdeorganisaatiossakin osaamisen kehittämisestä lankeaa esimiehille, joten heidän kykynsä johtaa alaisiaan korostuu. Johtamisen helpottamiseksi voidaan rakentaa osaamiskartoituksia, joilla voidaan kartoittaa organisaation, yksikön ja yksilöiden osaamisen tasoja.

Yksilötason osaamisen kartoittamisessa tulisi arvioida sitä, millaista osaamista yrityksen strateginen johtamisen kokonaisjärjestelmä vaatii ja millaisia osaamiskartoituksia, -kuvauksia sekä -arviointeja aiotaan käyttää. Organisaatio voi tarvita koko organisaation kattavia vertailukelpoisia jäsenyyksiä tai yksikkö- tai osastokohtaisia esimiesten soveltamia kartoituksia tilanteen mukaisesti. Lisäksi tulisi valita tallennetaanko tiedot tietokantoihin vai käytetäänkö niitä vain yksikkö- tai osastokohtaisesti keskustelunpohjana. (Kirjavainen & Laakso-Manninen 2001, 107.)

Osaamiskartoituksen avulla organisaatio pyrkii tunnistamaan osaamisvahvuudet ja osaamispuutteet, niin yksilö- kuin organisaatiotasolla. Osaamiskartoitus perustuu vertaamiseen, jossa verrataan nykyistä olemassa olevaa osaamista tarvittavaan ja vaadittavaan tasoon. Osaamiskartoitus tehdään yhdessä esimiehen kanssa. Osaamiskartoituksen avulla saadaan käsitys niin yksilötason sen hetkisestä osaamisesta kuin koko

organisaation osaamistasosta. Osaamisen kehittämistä voidaan organisaatiossa kohdentaa näiden kartoitusten mukaisesti sinne osa-alueelle jonne sitä sillä hetkellä tarvitaan. (Ojala 2008, 123.)

Osaamisen johtamisen avulla rakennetaan yhteys yrityksen strategian ja organisaation yksilöiden osaamisen välille. Yksilöiden osaaminen muodostaa perustan organisaation osaamiselle, jonka avulla ja mukana prosessit, toimintamallit, rakenteet ja koko yrityksen toiminta kehittyy. Yksilöiden osaamisen tulisi hyödyttää vision ja strategioiden toteuttamista. Henkilökohtainen osaaminen on myös perusta yksilölle itselleen, jonka avulla hän kehittyy, tuntee turvallisuutta ja voi menestyä. (Viitala 2007, 178.)

Työviihtyvyytustutkimukset ovat osoittaneet, että ihminen odottaa työltään oppimista, tunteista pätevydestä ja tarpeellisuudesta. Nykyinen muuttuva maailma vaikeuttaa pätevyyden saavuttamista ja pysyvyyttä. Kokeneemmatkin työntekijät altistuvat työssään tilanteille joissa virheiden todennäköisyys on suuri. Uuden oppiminen on välttämätöntä. (Viitala 2007, 181.)

3.3.2 Osaamiskartta

Osaamiskartta pohjautuu ammatillisen osaamisen käsitteelle. Ammatillinen osaaminen voidaan nähdä kyseiseen ammattiin tarvittavana osaamisena, yliammatillisena osaamisena ja metaosaamisena. Ammattiin tarvittavalla osaamisella tarkoitetaan kyseisissä ammatissa tarvittavaa spesifistä osaamista joka mahdollistaa menestymisen siinä tehtävässä. Yliammatillinen osaaminen on yleistä osaamista, jota henkilöllä on oltava yleisesti työelämässä. Nämä osaamiset voidaan siirtää ammatista ja tehtävästä toiseen. Metaosaaminen on taas oman toiminnan arviointia, suunnittelua ja oppimisen motivaatiota. (Hägg 2010.) Organisaatiotasolla kyseiset osaamiset ovat kynnysosaamisia ja ydinosaa-
misia, mutta ne ovat nimenomaan organisaation osaamisia. Ne määrittävät sen missä organisaation osaamistaso on kokonaisuudessa ja missä sen tulee kehittyä.

Osaamiskartan avulla organisaation johto voi tunnistaa niitä osaamisia joita strategian mukainen toiminta edellyttää. Kartan avulla voidaan tunnistaa osaamisen keskeiset vaatimukset, osaamisen tasot ja kehittämistarpeet. Osaamiskartta ikään kuin tarkastelee strategiaan osaamisen näkökulmasta. Osaamiskarttaan tulee osaamisia jotka mahdollistavat strategian toteutumisen ja siitä voidaan tunnistaa ne ydinosamiset jotka ovat

yrittäjien menetyksen avaimia. Osaamiskarttaan hahmottuvista osaamista osassa organisaation voi jo olla hyvällä tasolla ja osassa sillä voi olla paljon kehitettävää. (Tuomi & Sumkin 2012, 89.) Osaamiskartan jälkeen tehtävässä yksilön osaamiskartoituksessa nämä osaamisten tasot muodostuvat. Osaamisen tasojen muodostumisen jälkeen johdolle muodostuu käsitys organisaation osaamisen tasosta. Kartan avulla voidaan myös suunnitella sitä, mistä osaamista voidaan hankkia, tai kuinka sitä ruvetaan eri osaamisvaatimusten osalta kehittämään.

Osaamiskartalla tunnistetut ydinkyvykkyydet jäävät kuitenkin aina yleiselle tasolle ja organisaation tulisikin kyetä konkretisoimaan ja tuomaan nämä ydinkyvykkyyksien kehittäminen. Organisaation tulee valita ne menetelmät jotka mahdollistavat näiden ydinkyvykkyyksien muuttumisen kilpailu. Ydinkyvykkyyksiä ei saa myöskään olla liian paljoa, jotta keskittyminen niiden kehittämiseen on mahdollista. Osaamiskartassa tulisi mainita osaamisalueet ja niihin liittyvät konkreettiset ja arvioitavissa olevat osaamiskokonaisuudet.

Esimerkkejä työelämässä tarvittavista taidoista:

- luova ongelmaratkaisutaito
- kyky tehdä epävarmoissa tilanteissa päätöksiä intuitionsa pohjalta
- kyky tehdä ehdotuksia
- neuvottelu- ja myyntitaito (sisäinen ja ulkoinen)
- taito johtaa projekteja ja tilanteita kokonaisvaltaisesti
- verkottumisen taito.

Osaamiskartalla pyritään tämän tutkimuksen kohderyhmän mukaisesti löytämään asiakaspäällikön tehtäväkenttään liittyvät konkreettiset osaamiset jolla menestyminen strategian mukaisissa osaamisissa mahdollistetaan. Osaamiskartan luonti tulee olemaan tutkimuksen yksi keskeisimmistä etapeista ja se tulee luomaan pohjan osaamisen kehittämistyölle.

3.3.3 Valmentaminen

Valmentaminen eli coaching on prosessi joka mahdollistaa ihmisten löytää ne ratkaisut, jotka tuntuvat heistä sopivimmilta henkilökohtaisesti. Valmentava johtaminen mahdollistaa keskustelun kautta valmennettavan löytämään uusia perspektiivejä ja saavuttamaan selkeyttä heidän ajatuksiinsa, tekoihinsa ja tunteisiinsa. Valmentavassa johtamisessa

tärkeintä on kuitenkin itseohjautuva oppiminen. Valmentajan tulisi saada valmennettavan ajatukset kääntymään häneen oman ajattelunsa kehittymiseen ja ymmärtämään, että valmentaja ei voi opettaa valmennettavaa oppimaan ilman, että valmennettava itse lähtee muuttamaan ajatteluaan. (Wilson 2007, 7-8.)

Valmentava johtaminen tulee olemaan merkittävässä roolissa myös kohdeorganisaation osaamisen kehittämisessä. Tutkimus kohdistuu erityisesti myyntityötä tekevien henkilöiden osaamiseen, jossa valmentava johtaminen myynnin parantamiseksi on ollut jo käytäntöä jonkin aikaa. Valmentava johtaminen on keskittynyt kuitenkin erityisesti tulosorientoiteesti myynnin parantamiseen. Tässä tutkimuksessa myyntiä tulisi toki parantaa edelleen, mutta samalla varmistaa, että henkilökunnan osaaminen on riittävällä tasolla. Osaamisen lisääntyessä myös myynnin tulisi parantua. Wilson (2007, 10-13) käykin kirjassaan läpi valmentamisen seitsemän periaatetta:

1. Tietoisuus
2. Vastuullisuus
3. Itsevarmuus
4. Syyllistämättömyys
5. Ratkaisukeskeisyys
6. Haastaminen
7. Toiminta

Valmentajan on tarkoitus herättää valmennettavan tietoisuus opittavista asioista. Valmentamisen avulla valmennettava liikkuu eteenpäin, tunnistaa tavoitteensa ja tekee muutoksia niiden saavuttamiseksi. Vastuullisuudella tarkoitetaan valmentajan vastuuta prosessista ja valmennettavan vastuuta sisällöstä. Itsevarmuuden avulla mahdollistetaan onnistuminen, sillä ilman uskoa ei voi myöskään saavuttaa. Valmennettavaa ei voi syyllistää, sillä se alkaa nopeasti taistelemaan oppimista vastaan ja itsevarmuus alkaa kärsiä. Epäonnistumiset ovat osa prosessia ja valmentajan tehtävä on olla tukemassa valmennettavaa näiden epäonnistumisten hetkellä. Valmennettavan on kuitenkin edelleen oltava vastuussa epäonnistumisesta oppimisessa. Haastaminen on myös osa valmentamisprosessia. Haastaminen mahdollistaa valmennettavan työskentelemään kovemmin ja saavuttamaan suurempia sekä näkemään asioita eri näkökulmista. Viimeisenä kohtana on toiminta. Valmentajan on mahdollistettava kaiken opitun siirtyminen tekoihin, jotta opituista asioista on hyötyä. (Wilson 2007, 10-13.) Yllä olevia valmentavan

johtamisen periaatteista voidaan tunnistaa eräänlainen oppimisprosessi, joka toimii kaikessa oman itsensä kehittämisessä. Tässä oppimisprosessissa on kuitenkin toinen henkilö tukemassa osaamisen kehittämisen polulla.

Riitta Viitala (2004, 172) on tutkinut esimiestyyppejä. Tutkimuksessa hän totesi, että lähimpänä osaamisen johtamisen ideaalia ovat valmentavat johtajat. Yleensä he ovat saaneet alaisiltaan hyviä arvioita suunnannäyttämisestä, osallistumisesta ja ilmapiirin rakentamisesta. Valmentavat johtajat ovat myös innokkaita kehittämään omaa osaamistaan ja sitoutuvat muutoksiin. Nämä ominaisuudet tarttuvat alaisiin ja johtavat osastojen ja yksiköiden kehittämispyrkimyksiin sekä osaamisen kasvamiseen.

3.3.4 Oppimisen arviointi

Ammatillinen oppiminen ja kasvu ovat aikaisemmin opittujen tieto-, taito- ja kokemus- sekä toimintamallien täydentämistä ja niiden uudelleen järjestämistä. Jokaisen lähtötilanne omasta osaamisestaan on erilainen. Tämä lähtötilanne määrittelee sen millä tavalla hän vastaanottaa uutta. Arvioinnin avulla tätä ammatillista osaamista voidaan kehittää oikeaan suuntaan ja sitä voidaan tukea organisaation toimesta kun tiedetään mitä osa-aluetta halutaan kehittää. Erityisesti uusi kokemattomampi työntekijä tarvitsee tukea osaamisensa kehittämiseen esimiehen tai kokeneen kollegan toimesta. (Näyttötutkinto-opas 2012.)

Kun yksilö on saanut tarvittavat tiedot ja taidot, osoittaa hän osaamisensa näyttötutkinnon avulla. Näyttötutkinnossa ei tarvita numeroita tai vastaavaa arvosanaa. Tärkeämpää on yhdessä esimiehen ja kollegan kanssa käydä läpi näyttötutkinto ja saada siitä palautetta. Näyttötutkinnon perusteella voidaan yhdessä sopia osaamisen kehittämisen jatkosta ja tärkeää on mahdollistaa yksilön mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen. (Näyttötutkinto-opas 2012.)

3.3.5 Perehdyttäminen

Perehdyttämisen tarkoitus on mahdollistaa henkilön mahdollisimman nopea integroituminen osaksi organisaatiota. Tehokkaaseen työntekoon kiinni pääseminen on organisaatiolle kustannustehokasta ja myös motivoivaa yksilölle. Organisaatio saa tehokkaalle

perehdyttämisellä investoinnistaan nopeasti takaisinmaksun. Yksilö taas tutustuu organisaatioon ja pääsee osaksi työyhteisöä tasavertaisena työntekijänä. Kattava perehdyttämisjärjestelmä pitää sisällään tiedottamisen ennen työn aloittamista, vastaanoton, työsuohdeperehdyttämisen ja työnopastuksen. (Viitala 2007, 189.)

Työsuojelulainsäädäntö asettaa myös työnantajalle velvoitteita, jotka tulee täyttää. Esimiehen tulisi vastata perehdyttämisestä, sen suunnittelusta, toteutumisesta ja valvonnasta. Perehdyttäminen vaatii aina suunnitelmallisuutta ja tulisikin olla standardi perehdyttämissuunnitelma, jota esimiehet voivat sitten muokata oman alaisensa tehtäväkenttään sopivaksi. Yhteinen koko organisaation kattava perehdytysrunko tarjoaa tasalaatuisen ja kaikki työntekijät huomioon ottavan toimintaohjeen. Henkilön kehittymistä tulisi valvoa, tarjota tukea ja opastaa koko hänen oppimisjaksonsa ajan. Perehdyttämisjakson lopuksi tulisi käydä päätöskeskustelu, jossa yhdessä käydään läpi opittuja asioita sekä kehittämiskohteita. Tällöin myös perehtyjä saa sanoa mielipiteensä ja ilmaista omia ajatuksiaan. (Työturvallisuuskeskus TTK 2009, 2-5.)

4 Tutkimuksen toteutus

Kuvaan tässä luvussa tutkimuksen toteutuksen, aikataulun sekä perustelen valittuja menetelmiä ja kuvaan havaittuja ongelmia. Tutkimuksen aihe-alue ja sen esiselvitteleminen alkoi jo keväällä 2015. Tuolloin aloin selvittämään kohdeorganisaatiossa minkälainen kehityshanke sopisi tutkimuksen aiheeksi. Yritysvakuutuspalveluiden yksikönjohtajan kanssa aloitimme keskustelun osaamisen kehittämisestä ja pohjan luomisesta tälle osaamiskokonaisuudelle. Keväällä 2015 tiedettiin että organisaation strategiakausi oli loppumassa ja vuoden 2016 alusta alkoi uusi viisivuotiskausi "Fennia 2020".

Olimme molemmat havainneet puutteita nimenomaan kattavassa ja organisaation rakenteisiin menevässä osaamisen kehittämisessä. Viime vuosien aikana systemaattinen ammattitaidon kehittäminen oli jäänyt jälkeen. Erilaisia koulutuksia, opintoympäristöjä ja omaehtoista oppimista tukevia menetelmiä oli olemassa mutta ne olivat hajallaan ja niiden käyttäminen ikään kuin jokaisen omalla vastuulla. Uuden strategiakauden alkaessa oli tärkeää alkaa selvittämään mitä osaamista organisaatio tarvitsee jotta se voi saavuttaa vuoteen 2020 asetetun visionsa "Taloudellisen turvallisuuden kumppani" sekä menestyksekkäästi toteuttaa strategiaansa. Vision julistus vaihtui tutkimuksen alun jälkeen turvallisuuden kumppanista turvallisuuden neuvonantajaksi.

Yksikönjohtajalla oli myös muistissa organisaation ajat jolloin kohderyhmänä olevien asiakaspäälliköiden osaamista vaalittiin nykyistä paremmin. Heille oli kattavat koulutus-päivät joiden avulla varmistettiin että uusi henkilö omaksui Fennian toimintavan ja toisaalta Fennia varmistui heidän osaamisestaan. Kohdeorganisaatiossa nytkin paljon osaamista yläpitäviä tekijöitä; verkko-opiskeluja ja Skype -koulutuksia, mutta osaamista ei hallita organisaation tasolla kokonaisuutena. Tämä taas johtaa siihen, että osaamisen kehittäminen on liikaa henkilön omalla vastuulla eikä tasalaatuisesta koko organisaation läpimenevästä osaamisesta voida puhua.

4.1 Osaamisen kehittämisen toimintamallin rakentaminen

Liitteessä 1. on kuvattu osaamisen johtamisen toimintamalli, joka luo ylätasoa sille kuinka osaamisen kehittäminen tulisi toteuttaa kohdeorganisaatiossa. Toimintamalli ei itsessään ratkaise osaamisen kehittämisen ongelmaa mutta se luo pohjan sille, mikä hierarkia sen läpiviennissä tulisi olla ja mitkä tahot ovat vastuussa sen toteuttamisesta sekä ottaa kantaa siihen kuinka sitä tulisi konkreettisesti toteuttaa. Toimintamalli kuvaa nykyisen strategiakauden mukaisesti osaamisen kehittämistä.

Toimintamalli rakentui henkilöstöpalveluiden ja yritysvakuutuspalveluiden yksikönjohtajan kanssa käytyjen keskustelujen perusteella. Näissä keskusteluissa kävimme läpi organisaation strategiatyötä ja kuinka osaamisen kehittämisen toimintamalli tulisi integroida strategiatyöhön. Tärkeää oli, että toimintamalli oli kohdeorganisaation rakentamiseen ja strategiatyöhön sopiva malli, jota voidaan kuljettaa osana strategiatyötä. Kun toiveet organisaation puolelta olivat selvät, jäi minulle tutkijana hyvin vapaat kädet luoda malli organisaation käyttöön. Teoreettisessa viitekehyksessä käytyt asiat, erityisesti organisaation strategiasta, auttoivat rakentamaan liitteessä 1 kuvatus ratkaisun. Toimintamallin rakentamista varten haastattelin yritysvakuutuspalveluiden yksikönjohtajaa ja henkilöstöpalveluiden HR -partneria. Haastatteluissa ei ollut erityisiä kysymyksiä vaan ennalta sovittu aihepiiri jonka ympärillä keskustelua käytiin.

4.1.1 Yksikönjohtajan haastattelut

Toimintamallin luomista varten järjestettiin ensimmäinen tapaaminen 5.12.2015, jolloin lähdimme miettimään millaista kokonaisuutta toimintamallille oli tarkoitus luoda. Haastattelun teemana oli strategian mukainen osaamisen kehittäminen.

Kävimme haastattelussa läpi Fennian strategian vuoteen 2020 mennessä. Strategiset tavoitteet ovat:

1. Konsernin vakavaraisuus ja taloudellinen tila on hyvällä tasolla
2. Fennia brändi on kirkas, suositeltu ja tunnettu
3. Johdetut, automatisoidut ja digitalisoidut prosessit toimivat hyvien yhteistyökumppaneiden kanssa
4. Henkilökuntamme on ammattitaitoista ja motivoitunutta.

Keskustelussa puhuttiin organisaation visiosta ja strategista sekä osaamisen liittymisestä niihin ja yrityksen menestymiseen kokonaisuutena. Näistä tavoitteista yksikönjohtaja haki ja tutkijana itsekin hain perusteluja toimintamallin laatimiselle. Erityisesti neljännen kohdan yksikönjohtaja totesi olevan olennainen tavoite osaamisen kehittämisen kannalta. Osaaminen myös vaikuttaa muihin strategisiin tavoitteisiin sillä ihmiset tekevät strategian, joten heidän ammattitaitoaan tulee kehittää. Kaikkien strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi tulee osaamisen olla huipputasoa, mutta ongelmana se että millä tavalla näitä tavoitteita kehitetään.

Yksikönjohtaja kertoi organisaatiosta puuttuvan toimintamallin ja rakenteen sille kuinka osaamista tulisi kehittää ja johtaa. Osaamisen kehittämisen tulisi olla osa Fennian tulevaisuuden kuvaa ja strategiaa sekä tukea niiden onnistumista. Toimintamallin tulisi antaa eväät sille miten osaamista johdetaan Fenniassa. Sen ei pidä mennä yksityiskohtiin tai ratkaista yksittäisiä koulutuskokonaisuuksia tai koulutustapoja vaan luoda ylätason kuvaus. Toimintamallin alussa oleva kuviossa on kuvattu organisaation tasot ja osaamisen kehittämisen kulku niiden läpi. Yksikönjohtaja kertoi segmenttiohjausryhmän merkityksen organisaation strategian toteuttajana ja kuvasin sitä eteenpäin vievänä tekijänä strategiatyössä. Segmenttiohjausryhmässä luodaan strategiset kehitysohjelmat ja tavoitteet organisaation kululle vuoteen 2020 mennessä ja osaamisen kehittämisen pitäisi tukea näitä tavoitteita. Segmenttiohjausryhmän tulisi olla kuvattuna toimintamallissa.

Keskustelussa pohdittiin henkilöstöpalveluiden roolia osaamisen kehittämisessä ja todettiin että omistajuus tälle osaamisasialle tulisi olla henkilöstöpalveluissa. Henkilöstöpalveluista johdetaan osaamisen kehittämistä, mutta varsinaiset koulutukset, opintokurssit ym. työkalut järjestävät muut organisaation osat, kuten esimerkiksi vakuutuspalvelut. Strategian mukaisten osaamisten kartoittaminen todettiin tärkeäksi asiaksi, jotta käsitys

organisaation kyvystä saavuttaa tavoitteensa toteutuu. Tulevaisuudessa koulutukset tulisi myös järjestää sillä tavalla että ne tukevat nimenomaan näiden tavoitteiden mukaisia osaamisia.

Toinen haastattelu pidettiin toukokuussa 9.5. Teemana oli osaamisen vieminen rakenteisiin, jolla tarkoitetaan sitä, että osaamista on työvälineissä, erilaisissa verkko-oppimisympäristöissä ja riskienhallintatyökalussa. Toimintamallia päätettiin syventää lähemmäs käytännön tasoa vaikka tästä olikin luovuttu ensimmäisessä haastattelussa. Toimintamallissa oli siis tarkoitus kuvata menetelmiä osaamisen kehittämiseksi käytännössä.

Asiakaspäällikön tehtävä on vastuullinen tehtävä joka usein määrittelee sen miten Fennia asiakkaalle näyttäytyy. Koska tehtävä ja Fennian panostus tähän rooliin on niin merkittävä, piilee siinä myös riski. Osaamisen tulisi tämän takia pyrkiä kokonaisuuden hallintaa eikä osaamisen tarvitse olla yksityiskohtaista asiantuntemusta esimerkiksi tietyn tuotteen osalta. Toimintamallissa ja osaamisen työkaluissa tulee olla otettu huomioon tämä seikka.

Koulutuksia tulisi myös pyrkiä viemään enemmän vuorovaikutteiseen suuntaa esimerkiksi skype:n välityksellä tehtäviin videokoulutuksiin. Verkkokurssien muokkaaminen uuteen oppimisläheisempään ja enemmän myynnilliseen muotoon, jotta kohderyhmälle on koulutuksista enemmän hyötyä omaan työhön nähden.

Tämän lisäksi haastattelussa nousi esiin perehtymisjakson lopussa tehtävä näyttökoe ja sen sisältö. Näyttökokeessa tulisi kattavasti käydä läpi koko perehtymisjakso joka sitten arvioidaan esimiehen kanssa yhdessä. Siitä onko näyttökoe kirjallinen suoritus vai vapaamuotoinen asiakastapaaminen yhteydessä tehtävä arviointi jää vielä myöhempään mietittäväksi. Perehtymisjakson jälkeen henkilö voisi saada virallisesti valtuudet tehdä vakuutuksia itsenäisesti, jolloin perehtymiselle olisi aito porkkana. Näyttökoe jää kuitenkin myöhempään kehitysvaiheeseen.

4.1.2 HR-partnerin haastattelu

Haastattelin tutkimukseen liittyen kohdeorganisaation HR-partneria joka vastaa osaamisasioista henkilöstöpalveluissa. Haastattelun tarkoituksena oli saada henkilöstöhallinnon näkemystä toimintamalliin. Haastattelussa hänen kanssa kävimme läpi osaamisen johtamista. Esiin nousi muun muassa esimiesten oman osaamisentaso valmentavaa johtamista ajatelleen. Jotta esimies voi toimia valmentajana ja vuorovaikuttaa sekä tukea

yksilöä on hänen oman osaamisensa oltava sellaisella tasolla, että hän pystyy siihen. Osaamisen kehittämisessä on kohderyhmän lisäksi myös otettava huomioon esimiesten osaaminen.

Osaamisen johtamisen osalta myös työvälineiden merkitys korostui. Esimiehellä tulee olla työkalut joilla hän voi seurata, vuorovaikuttaa ja hyväksyä yksilön osaamisen kehittymistä. Hyvien työvälineiden avulla osaamismassaa voidaan myös hallita ja ymmärtää koko organisaation tasolla.

Kehityskeskustelujen rooli ja nykyisen kehityskeskustelumallin muuttamisesta osaamisen kehittämiseksi keskusteltiin. Kehityskeskustelussa kysytään tällä hetkellä henkilöltä itseltään hänen osaamisensa tasosta. Kehityskeskustelua tulisi rakentaa niin, että osamista tiedusteltaisiin siltä osin joka on kohdeorganisaation strategian mukaista ja tukee sen menestymistä.

4.1.3 Teorian ja tutkijan vaikutus osaamisen kehittämisen toimintamalliin

Toimintamalli itsessään on syntynyt teorian pohjalta, kohdeorganisaation strategian pohjalta sekä tutkijan itsensä vaikutuksesta. Haastatelluilla saatujen mielipiteiden ja tietojen lisäksi osaamisen kehittämisestä laadittu viitekehys tuki toimintamallin rakentamista.

Liiketoimintamallilla tarkoitetaan käsitteellisesti yrityksen arvon luomisen, tuottamisen ja jakeluun käyttämää konseptia. Liiketoimintamalli ikään kuin luo viitekehyksen sille kuinka yrityksen on liiketoimintaansa toteutettava. (Lecklin & Laine, 2009, 72). Toimintamalli mahdollistaa ajatuksen levittämisen ja markkinoinen organisaatiolle antamalla sille selkeän yleistyksen siitä kuinka jotakin pitää tehdä. Siinä on määritelty käyttötarkoitus, idea, osatekijät ja prosessi (Innokylä 2016.) Toimintamallin ajatus on kuvattu näiden kirjallisten lähteiden lauseiden mukaisesti.

4.2 Työpajat osaamisen tunnistamiseksi

Alla olevassa kuviossa 7 on käyty läpi kuinka osaamisen kehittämistä alettiin alkusuunniteluiden jälkeen toteuttaa organisaatiossa. Kehittämisen pohjana toimivat ennen työ-

pajoja rakennettu toimintamalli joka yllä olevasti kuvasi kuin osaamisen kehittämisen tulisi kulkea organisaatiossa. Työpajojen tarkoituksena oli rakentaa toimintamallin tueksi työkaluja jotka luovat pohjaa osaamisen kehittämiselle toimintamallin kanssa. Kuviossa 7 on hyödynnetty osaamisen kehittämisen vaiheita Heljä Hätösen kirjasta (2011, 17). Mallissa on perinteinen tapa lähteä viemään osaamisen kehittämisestä osaamiskartoitusten kautta eteenpäin. Tämä malli soveltui hyvin kohdeorganisaatioon ja sen kaltaista lähestymistä on myös muussa teoria kirjallisuudessa, kuten Otalan (2008) teoksessa. Kun pk-segmenttiohjausryhmä perustettiin vuoden 2016 alussa, olimme jo saaneet osaamisen kehittämiseen liittyen suuntaviivoja valmiiksi. Tiesimme, että kehittämiseen oli sidottava organisaation eri osien avainhenkilöitä. Sitomalla kehittämiseen avainhenkilöitä saadaan osaamiselle huomioita, sen jalkauttaminen helpottuu kun henkilöitä on osallistettu alusta asti ja tärkeimpänä saimme tärkeää tietoa mitä osaamista organisaatiosta puuttui ja mitä osaamista sillä on.

Kohdeorganisaation visio "taloudellisen turvallisuuden neuvonantaja" ja strategiset tavoitteet toimivat taustana työpajoille. Koska strategiatyö oli kokoajan käynnissä, niin työpajoja alustettiin sen strategian suunnittelun vaiheiden mukaisesti. Myös organisaation toiminnan kulmakivet ohjasivat työpajoja kun osaamisen osaamisen määrittelyjä ja ydinosaamisia alettiin kartoittamaan. Toiminnan kulmakivinä organisaatiossa ovat (Fennia 2016):

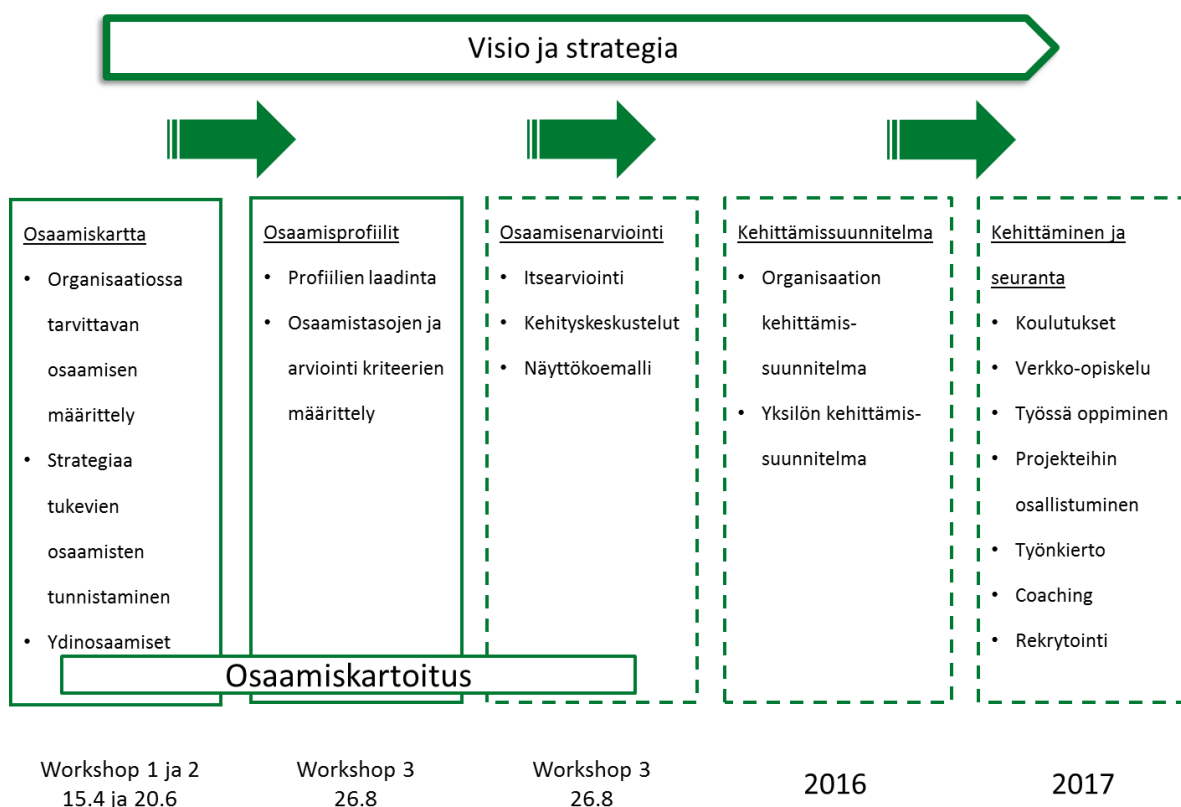
1. Asiakas on aina etusijalla.
2. Ammattitaitomme on paras.
3. Innostun ja Innostan. Kehityn ja kehitän.
4. Teemme tulosta.

Tutkijana tarkoitukseni oli tuoda työpajoihin teorian tietämystä esimerkiksi osaamisen kehittämisen työvälineistä sekä myös oman toimenkuvani kautta mielipiteitä kohderyhmän osaamiseen. Työpajaan osallistui lisäksi yritysvakuutuspalveluiden yksikönjohtaja, henkilöstöpalveluiden edustaja, aluejohtaja, korvausorganisaation palvelujohtaja, projektitoimiston edustaja sekä kaksi tutkimuksen kohderyhmään kuuluvaa asiakaspäällikköä.

Työpajoihin kuului reflektiivinen lähestyminen, jossa jokainen työpajaan osallistunut sai etukäteen työpajan agendan omaa pohtimista varten. Työpajan aikanaikin oli tarkoitus

reflektoida toisten antamia ajatuksia omaan työhön ja näkemyksiin osaamisvaatimuksista asiakaspäällikön työhön. Reflektiota tapahtui myös työpajojen välissä kun ensimmäisen työpajan aiheet jalostuivat toiseen työpajaan mennessä.

Kuviossa seitsemän havainnollistettu osaamisen kehittämisen vaiheet kohdeorganisaatiossa, mutta tässä tutkimuksessa keskitytään toimintamallin luomiseen ja kolmen ensimmäisen työpajan aiheisiin, joilla luodaan osaamisen kehittämiselle. Kaikki työpajat olivat kestoltaan kolme tuntia ja työpajojen aiheet sekä tavoitteet kerrottiin osallistujille etukäteen.



Kuvio 7. Osaamisen kehittämisen työpajat ja etenemissuunnitelma

4.2.1 Työpaja 1

Työpaja yksi käytiin keväällä huhtikuun puolessa välissä. Sitä alustettiin lähettämällä kutsu työpajaan osallistuville henkilöille. Kutsussa osallistujille annettiin etukäteen aihe joka oli osaamisen kehittäminen strategisen tavoitteen kautta. Kutsussa todettiin Fen-

nian visio ja esitettiin kysymyksenä mitä osaamista vision saavuttaminen edellyttää. Kohderyhmäksi kutsussa asetettiin tutkimuksen kohderyhmän mukaisesti pienten ja keski-suurten yritysten kanssa toimivat asiakaspäälliköt.

Kutsua tarkennettiin ja syvennettiin jotta osallistujat pystyivät etukäteen miettimään aiheita eikä varsinaisesta työpajasta kulunut turhaa aikaa liian pitkiin alustuksiin. Visiota ja työpajan mukaista osaamisen kartoittamista pilkottiin seuraaviin osiin.

1. Mitä asiakaspäällikön työpäivää nykytilanteessa kuuluu ja arvioidaan, millaisia muutoksia mahdollisesti tulee pk-asiakaspäällikön rooliin ja työpäivään tulevaisuudessa
2. Määritellään osaamisvaatimuksia strategiselle tavoitteelle sekä keskustellaan, millälaisella osaamisella vastataan näihin vaatimuksiin. Lisäksi millaista osaamista tulevaisuuden asiakaspäälliköllä pitää olla.

Työpajan aluksi pk-segmenttijohtajaryhmän puheenjohtaja kertoi terveiset strategia työryhmästä ja alusti osaamisesta osana strategia työtä. Tämän jälkeen kerroin tutkijana alustuksen osaamisen teoriaan ja kerroin tämän työpajan tavoitteet. Työpaja oli aikataulutettu mainittujen aiheiden osalta, jotta varmistettiin työpajan tehokas kulku. Tuloksia keräsimme post-it-lappumenetelmällä, jossa jaoin osallistujat kahteen ryhmään jossa he keskustelivat valituista aiheista ja kirjoittivat niitä lapuille sekä esittelivät aiheet muille. Tällä tavoin saimme litteroitua keskustelun tuloksena syntyneet mielipiteet. Kokonaisuudessaan työpaja kesti kolme tuntia.

Ryhmä yksi jossa osallisina olivat yritysvakuutuspalveluiden yksikönjohtaja, aluejohtaja, asiakaspäällikkö sekä projektitoimiston kehityspäällikkö saivat keskustelunsa tuloksena seuraavia tuloksia liittyen asiakaspäällikön työpäivän koostumusta ja työtehtäviä nykyhetkessä sekä tulevaisuudessa.

- Asiakastapaamisiin ennakkovalmistautuminen
- Kontaktien luominen uusiin asiakkaisiin
- Riskienhallintatyökalun hyödyntäminen asiakastyössä
- Yhteistyö organisaation eri toimintojen kanssa
- Vakuutusturvan tekninen päivitys
- Asiakaskäyntien raportointi ja tallennus
- Kansainvälistymisen tuomat haasteet
- Uudet riskit

- Digitalisaatio

Erityisesti aluejohtajana ja asiakaspäällikkönä toimivat henkilöt kuvasit osaamisen painottuvan järjestelmätekniseen työskentelyyn sekä organisaation eri tahojen kontaktoimiseen liittyen. Tulevaisuuden osaamisen tulisikin painottua heidän mielestään osaamisen viemiseen rakenteisiin, joka tarkoittaisi järjestelmien käytön yksinkertaistamista ja organisaation toimintatapojen selkeyttämistä. Yritysvakuutuspalvelun yksikönjohtaja esitti strategiaan liittyen talousasioiden osaamisen kehittämistä. Asiakaspäällikön tulisi pyrkiä strategian mukaisesti tarjoamaan tulevaisuudessa taloudellista turvallisuutta tarjoavaa palvelua, joten yleisen kansantalouden, mikro- ja makrotalouden ymmärtäminen tulisi olla keskiössä.

Toisessa ryhmässä työskentelivät tutkija itse, korvauspalveluiden palvelujohtaja, asiakaspäällikkö ja henkilöstöpalveluiden edustaja. Tässä ryhmässä korvauspalveluiden palvelujohtaja nosti esiin digitalisaation sekä sähköisten työvälineiden ja palvelujen tarjoamisen osaamisen. Hän on omassa organisaatiossaan palvelujohtajana ollut viemässä eteenpäin sähköistymistä ja huomannut siihen liittyvän osaamisen olevan tärkeää. Hän myös puhui henkilökohtaisten kompetenssien huomioimisesta jo rekrytointivaiheessa. Tärkeää olisi tunnistaa tähän ammattiryhmään liittyvät avainkompetenssit, kuten muutokkyky, johtamisen taidot ja vuorovaikutus sekä sosiaaliset taidot. Tuloksina ryhmä sai seuraavan kaltaisia asioita:

- Yhteistyö myyntiassistentin kanssa
- Vakuutusturvan tekninen päivitys
- Asiakkaiden yhteydenottoihin vastaaminen (vahinkoasiat, laskutus, käyntipyyntö, muutostilanteet)
- Riskienhallintatyökalun käyttö
- Kontaktien luominen uusiin asiakkaisiin (soitot, vinkit)
- Yhtenäisyys puuttuu ja Fennian toimintavan luominen ja runko kuinka asiakkaalla toimitaan

Lisäksi selvitimme mitä työvälineitä näiden yllä mainittujen työtehtävien lisäksi käytetään. Työvälineitä tiedettiin olevan runsaasti ja niiden rooli on keskeinen kohderyhmän toiminnassa. Näin ollen niiden käyttäminen on välttämätön osaamisalue joka jokaisen on hallittava. Jotta osaamisen tasoa voidaan näiden kohdalla kartoittaa tuli ensin selvittää mitä kaikkia työvälineitä käytetään. Alla olevat työvälineet olivat osa jokapäiväistä toimintaa.

Tämä kysymys oli kohdistettu suoraan kahdelle asiakaspäällikölle jotka työskentelyyn osallistuivat.

- 9 eri vakuutusjärjestelmää
- Office -paketti
- Skype ja Outlook -sovellukset
- Yleinen tiedonhaku Internetistä

Toisena osana työpajaa käsiteltiin varsinaisia osaamisvaatimuksia tulevalla strategia-kaudella. Osaamisia mietittiin strategian kautta niin nykyhetkessä kuin sitten tulevaisuuden jo hieman muuttuneessa maailmassa ja sekä siinä visiossa mitä organisaatio haluaa olla vuonna 2020. Tämä oli jatkoa kohtaan yksi, jossa luotiin käsitys asiakaspäällikön työpäivään liittyvistä tehtävistä. Tehtävän kaksi ryhmäjako oli sama kuin osiossa kaksi. Ryhmien tulokset olivat hyvin samankaltaisia ja alla ovat ne asiat jotka ryhmät nostivat esille omista pohdinnoistaan.

Ryhmä 1:

- Kohdeorganisaation toimintatavan tuntemus
- Myyntitaidot ja vuorovaikutuksen rakentaminen myynti/tapaamistilanteeseen
- IT -taidot ja uusien järjestelmien hallinta
- organisaation sisäisen verkoston hyödyntäminen
- Toimialatuntemus
- Tuoteosaaminen
- Yleisten talousasioiden ymmärrys
- Kielitaito
- Kansainvälistymisen merkityksen kasvaminen

Ryhmä 2:

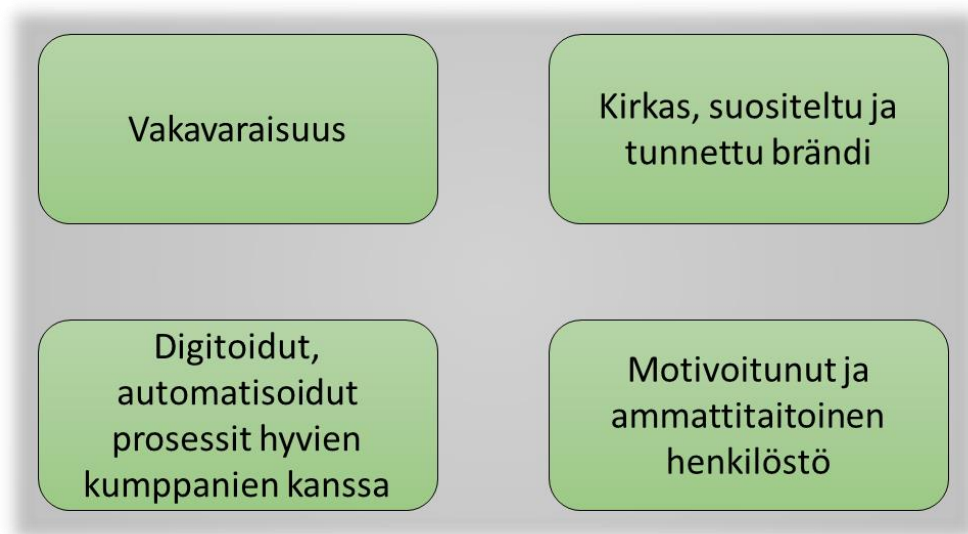
- Tuoteosaaminen tarpeelliselta tasolta
- Talousasioiden tunteminen tärkeää
- Rahoitusriskit
- Toimialan ymmärrys
- Kielitaito

- Kansainvälistymishaasteet
- Digitalisaation ja sähköistymisen ymmärtäminen
- Erilaisten palvelumallien osaaminen
- Kumppanuuksien tuntemus

Työpajassa tuli runsaasti mielipiteitä ja erilaisia ajatuksia monelta eri kantilta ja välillä keskustelu harhautui pois varsinaisesta aiheesta. Pääsääntöisesti keskustelu pysyi aiheessa ja osallistuminen oli aktiivista. Työpajan jälkeen kävimme HR -palveluiden edustajan kanssa läpi keskeisimmät ja useimmin toistuneet mielipiteet yritysmyyntihenkilöstön työpäivästä sekä heidän osaamisensa tasosta nyt ja tulevaisuudessa. Kaikkia tuloksia ei ole tutkimuksen toteutuksen kannalta järkevää kuvata tämän työpajan osalta.

4.2.2 Työpaja 2

Työpaja kaksi järjestettiin kesäkuussa noin kuukausi ensimmäisen työpajan jälkeen. Tämän kuukauden aikana kävi selväksi, että ensimmäisen työpajan jälkimmäistä aihetta asiakaspäällikön osaamisesta tulevaisuudessa vuonna 2020 oli tarkennettava. Ensimmäisessä työpajassa strategian mukaiset vaatimukset ja toimintaympäristön asettamat vaatimukset jäivät vähemmälle huomioille vaikka ne agendalla olivatkin. Näin ollen toista työpajaa kun lähdettiin suunnittelemaan, oli mietittävä kohdeorganisaation strategian mukaisia tavoitteita. Strategiatavoitteet olivat tarkentuneet ensimmäisen työpajan osalta kuvion 8 muotoon. Tutkimuksen toteutuksessa jouduttiin elämään strategiatyön mukaisesti, sillä tavoitteet eivät olleet vielä ensimmäisen työpajan osalta täysin vahvistuneet. Näistä strategisista tavoitteista vakavaraisuuden sekä kirkkaan ja tunnetun brändin saavuttaminen on seuraus kaikesta osaamisesta, kun taas digitalisaatioon ja motivoimiseen voidaan kohdistaa yksityiskohtaisempia menetelmiä.



Kuvio 8. Strategiset tavoitteet

Tässä työpajassa pyrimme löytämään strategiaan liittyvien osaamisten lisäksi toimintaympäristöön ja asiakkaiden tarpeisiin liittyviä osaamia, joilla on vaikutus asiakaspäällikön rooliin. Tämän työpajan tavoite oli luoda osaamiskartta (liite 2), jossa on havainnollistettu ne osaamiset, jotka ovat keskeisiä menestymisen kannalta tällä strategiakaudella. Pyrimme kartoittamaan ne ydinosaamiset jotka ovat kaikista tärkeimpiä organisaation menestymisen kannalta.

Osaamiskarttaa ei ole tarkoitus laatia pelkästään nykyosaamisia ajatellen vaan tarkoituksena on kartoittaa myös tulevaisuuden osaamisvaatimuksia. Tähän tarvitaan kuitenkin vahva yhteinen näkemys koko organisaatiosta. Koska kartan laatimiseen ei voida osallistaa koko organisaatiota on työpajoihin osallistuva ryhmä ihmisiä ns. kompetenssiryhmä. Kompetenssiryhmä edustaa mahdollisimman kattavasti eri organisaation osa-alueita. Osaamiskartan tulee myös olla strategialähtöinen ja räätälöity vain kyseistä organisaatiota varten. Sillä voidaan ohjata suoraan tulevia osaamisen kehittämisen painopisteitä. (Hätönen 2011, 18.) Tavoittelimme osaamiskartalla myös visuaalista kuvausta organisaation vision ja strategian edellyttämistä osaamisista. Tulee myös huomata, että osaamiset joita osaamiskarttaan tulee, ei ole jaoteltu edellä mainittujen strategisten tavoitteiden alle, vaan kohdistetummin juuri asiakaspäällikön työtehtäviin liittyen. Kuitenkin niin, että näiden valittujen osaamisten kehittäminen mahdollistaa strategiset tavoitteet.

Työpajan kulku noudatti ensimmäisestä työpajasta tuttua kaavaa. Työpajan agenda lähetettiin noin viikkoa aikaisemmin osallistujille etukäteisvalmistautumista varten. Ydinosaamisia ja osaamiskarttaan tulevia osaamisia kerättiin työpajassa yksi tutuksi tulleella menetelmällä. Tässä työpajassa tosin jokainen mietti osaamisia itsekseen ja kirjoitti niitä lapuille sekä esitti muille osallistujille. Tämän jälkeen katsoimme mitkä osaamiset toistuivat useat ja loimme niille kategorioita. Lisäksi poistimme osan osaamisista yhteisellä päätöksellä. Poistettuina osaamisina olivat sellaiset asiat jotka eivät olleet asiakaspäällikön työlle niin relevantteja ja lisäksi jouduimme karsimaan osan osaamisista jotta osaamiskartasta ei tullut liian laajaa. Kaikki esiin nousseet osaamiset ovat mainittu työn liitteessä kolme. Liitteessä 3 on työpajan tulokset ja niiden perusteella liitteessä kaksi oleva osaamiskartta laadittiin.

4.2.3 Työpaja 3

Työpaja 3 pidettiin elokuun lopussa ja toteutus tavaltaan se oli samankaltainen kuin edeltävät työpajat. Työpajan 3 agenda oli jatkosuunnitelmien sopiminen ja edellisessä työpajan tuotoksena valmistuneen osaamiskartan hyväksyminen. Jatkosuunnitelmien osalta halusimme saada vahvistuksen seuraaville askelille osaamisen kehittämisessä, jotka ovat yksilötason osaamiskartoitus ja näyttökoeajatuksen jatkotyöstö. Tutkimuksen kannalta on huomioitava, että yksilötason osaamiskartoitus tai näyttökoe eivät ole osia tätä tutkimusta.

Osaamiskartan osalta todettiin, että siinä oli kattavasti ne keskeisimmät osaamiset joita vaaditaan organisaation onnistumiseen tällä strategiakaudella. Osaamiskartalle työpajojen tuloksina saadut osaamiset myös tukevat strategian toteutumista. Osaamiskarttaan oli saatu kerättyä ydinosaamiset ja tunnistettu tutkimuksen kohde ryhmään vaikuttavat osaamistarpeen muutokset strategiakauden aikana. Ryhmän jäsenet totesivatkin asiakaspäällikön työn kokevan suuriakin muutoksia jotta strategian tavoitteista voidaan selvittää. Osaamiskartasta voidaan jatkoa ajatellen lähteä työstämään yksilötason osaamiskartoitusta.

Yksilötason osaamiskartoituksen osalta pohdittiin ensinnäkin sitä lähdetäänkö osaamiskartoitusta toteuttamaan ja kuinka kattavasti. Tutkijana kerroin, että kartoituksen tekeminen on esimiehille uusi ja aikaa vievä toimintatapa. Sen onnistuminen on kiinni johtamisesta ja vuorovaikutuksesta esimiehen ja alaisen välillä. Tämä seikka tuli myös esiin

yksikönjohtajan ja hr-partnerin haastatteluissa. Kartoitus tulisi toteuttaa esimiehen ja alaisen välisellä keskustelulla ja siinä täytetään vuorovaikutuksessa kartoituslomake.

5 Kehittämistehtävän tulokset

Nykyaina organisaation menestyminen on vahvasti liittynyt organisaation ja sen henkilökunnan osaamiseen. Nopeasti muuttuvat toimintaympäristö, globalisaatio, tuotteiden muuttuminen kokonaispalvelun tuottamiseksi, digitalisaatio ja uuden kunnianhimoisemman sukupolven vaatimukset, vain muutamia mainitakseni, asettavat organisaatioiden menestymiselle haasteita pärjätä kilpailussa. Viime vuosina osaamisen johtamisen ja osaamisen kehittäminen on ymmärretty yhdeksi tärkeimmistä tekijöistä näiden edellä mainittujen haasteiden voittamiseksi. Nämä tekijät tulivat ilmi haastatteluissa, työpaikoissa, teoreettisessa viitekehyksessä sekä ne olivat omia havaintojani tutkijana. Kohdeorganisaation toimialalla nämä muutokset ovat olleet viime vuosina väistämättömiä ja niiden todettiin olevan myös olennaisia menestyksen takeita tulevaisuudessa.

Teoreettisessa viitekehyksessä on tutkittu osaamisen merkitystä vision toteutumiseen ja strategian onnistumiseen ja sitä kautta hankitut eri lähtee todistavat osaamisen olevan merkityksellinen osa menestyviä yrityksiä. Voidaan jopa todeta, että markkinoilla, kuten vakuutusala, jossa kilpailu on korvaa ja markkinat kyllästettyjä osaamisen merkitys korostuu. Fennialla osaamiselle on asetettu vahva painoarvo toiminnan kulmakivissä ja nykyisen strategiakauden tavoitteista.

5.1 Osaamisen kehittämisen toimintamalli

Jotta organisaation voi menestyä tulee sillä olla toimintamallit ja menetelmät muutosten hallintaa. Tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli luoda osaamisen kehittämisen toimintamalli luomaan kuvaus siitä kuinka osaamisen kehittämistä tulisi organisaatiossa toteuttaa. Toimintamalliin liittyy vision ja strategian ymmärtäminen ja osaamisen pitäminen jatkuvasti osana tätä organisaation kehittämistä. Toimintamalliin kuuluu myös osaamisen työkalujen hyödyntäminen, joita tässä tutkimuksessa ovat ydinosaamisten tunnistaminen ja osaamiskartan laadinta. Toimintamalli muodostui haastatteluiden, teorian ja tutkijan oman näkemyksen tuloksena. Henkilöt, jotka olivat luomassa toimintamallia, olivat yrittäjävakuutuspalveluiden yksikönjohtaja ja pk-segmenttistrategiaryhmän puheenjohtaja,

henkilöstöpalveluista HR-partnerit, tutkija itse. Lisäksi toimintamallin tekemisessä hyödynnettiin organisaation omia materiaaleja ja erilaisia tilaisuuksia joissa strategiasta tiedotettiin. Myös keskeisenä tekijä oli teoreettisen viitekehyksen tuoma teoreettinen tietämys ja sitä kautta saadut menetelmät toimintamallin toteutukseen. Toimintamalli on kehittämistehtävän liitteessä 1.

Toimintamallin rakenne etenee loogisesti käytännön toimintaa ohjaavien tekijöiden mukaisesti. Ylätasolla on kuvattu vision asettama organisaation tahtotila tulevaisuuteen ja strategian mukaiset tavoitteet organisaation toiminnalle. Molempia on kuvattu organisaation toiminnan kautta luomaan pohjaa sille kuinka osaamisen pitää olla osa näitä kokonaisuuksia jo alusta lähtien. Ne myös luovat osaamisen kehittämisen vaatimukset siitä mihin osaamista tulee kohdistaa. Vision ja strategian kuvaukseen ovat vaikuttaneet erityoten teoreettisessa viitekehyksessä kuvatut vision ja strategian teoriat ja yksikönjohtajan kanssa suoritettut haastattelut. Myös tutkijan omat mielipiteet ovat olleet vaikuttamassa näiden lukujen kuvaamisen havainnointien kautta.

Tämä jälkeen luvuissa kolme ja neljä on kuvattu kohdeorganisaation toimintaa ohjaavat kokonaisuudet, segmenttiohjausryhmät jotka toteuttavat strategiaa omassa segmentissä ja liiketoimintayksiköt jotka pyörittävät liiketoimintaa omalla alueellaan. Molempien osalta on kuvattu osaamisen kytkeytymistä niiden toimintaan sekä asetettu vaatimuksia niille osaamisen tavoitteiden ja toimenpiteiden toteuttajina.

Luvussa viisi on kuvattu osaamisen kehittämisen prosessikohdeorganisaatiossa. Tämän tarkoituksena oli luoda lyhty kuvaus siitä kuinka prosessin tulee kulkea organisaatiossa kun osaamista kehittämistä tehdään. Prosessia on kuvattu niin, että sitä voidaan tulevaisuudessa hyödyntää kohderyhmän osaamisen kehittämiseen ja myös muiden organisaation ammattiryhmien osaamisen kehittämiseen. Luvussa kuusi on kuvattu yksityiskohtaisemmin osaamisen kehittämisen menetelmiä ja työkaluja konkretisoimaan osaamisen viemistä käytäntöön. Tarkoituksena on ollut tuoda esiin organisaatiossa jo olemassa olevia käytäntöjä osaamisen kehittämiseksi sekä tuotu esiin uusia työkaluja, kuten osaamiskartta tai kartoitus. Työkalujen kuvaamisessa on hyödynnetty erityisesti teoriasta saatuja menetelmiä, jotka ovat osoittautuneet vakiintuneiksi ja toimiviksi tavoiksi.

Tutkimuksessa kävi selkeästi ilmi, että osaamisen kehittämisen ei organisaatiossa ollut kattavaa ja tehokasta toimintamallia, jolla osaamista voitaisiin kehittää johdonmukaisesti ja strategiset tavoitteet huomioiden. Organisaatiolla on erilaisia koulutuksia ja käytäntöjä

joilla osaamista ylläpidetään, mutta ne eivät ottaneet huomioon strategisia tavoitteita tai toimintaympäristön luomia haasteita. Osaamista ei siis ennen toimintamallia ja siihen liittyviä työkaluja voitu kohdistaa oikeisiin asioihin.

Heljä Hätönen mainitsee kirjassaan Osaamiskartoituksesta kehittämiseen (2011, 6), että henkilöstön osaamisen kehittämisen käytännöt ja organisaation osaamistarpeiden kohtaaminen on haasteellista. Tärkeimmät asiat osaamisen kehittämiseksi ovat strategian ja toiminnan tavoitteiden kytkeminen osaamisen kehittämisen perustuksiksi, ydinosaamisten tunnistaminen ja tulevaisuuden osaamisten tunnistamiseksi. Toimintamallilla onnistuttiin kytkemään osaamisen kehittäminen osaksi organisaation visiota ja sen strategia tavoitteita. Se myös loi työkalun kuinka osaamista lähdettiin kehittämään sekä perustelee osaamisen tärkeyden organisaatiolle.

Kuten teoreettisessa viitekehyksessä on mainittu, ensimmäisenä tarkastelukohteena on visio ja strategia sekä niiden pohjalta asetetut tavoitteet. Tämän jälkeen voidaan määrittellä organisaatiossa tarvittava osaaminen. Kun tämä määrittely on tehty, voidaan alkaa muodostamaan osaamiskarttaa, jonka pohjalta osaamisprofiilit ja osaamiskartoitukset voidaan toteuttaa. Osaamisen kehittämisen toimintamalli toimii siis viitekehyksenä sen toteuttamiselle ja vaikka se on kohdistettu asiakaspäällikön työssä toimivaan henkilöstöön, havainnollistaa se osaamisen kehittämisen toteuttamisen kaikissa organisaation osissa.

Toimintamallissa on kuvattu organisaation osaamisen kehittämisen eteneminen aina visiosta käytännön toteuttamiseen asti. Kuten teoreettisessa viitekehyksessä kuvasin, luo visio ja strategia pohjan osaamisen kehittämiseksi ja sen tavoitteille. Fennian visio on olla taloudellisen turvallisuuden kumppani vuonna 2020, joten osaamisen kehittämisen menetelmien tulee tukea tätä tavoitetta. Toimintamallissa on kuvattu Fennian strategian mukaiset segmenttiryhmät. Näiden segmenttien strategiasta vastaavat strategiset ohjausryhmät. Tutkijana olen osana pk-segmenttiohjausryhmän osaamisen kehittämisen ryhmässä.

Toimintamallissa kuvattu kuinka strategiaohjausryhmien tavoitteiden mukaisesti liiketoimintayksiköiden omat tavoitteet asetetaan. Liiketoimintayksiköt varmistavat omalta osaltaan valittujen osaamisen kehittämisen menetelmien resursoinnin ja toteuttamisen. Sa-

malla tavalla kuin strategia jalkautuu muiltakin osin organisaatioon. Henkilöstöpalveluiden rooli on toimia osaamisen kehittämisen omistajana sekä koordinoida ja tukea liiketoimintayksiköitä.

Toimintamallia on hyödynnetty ja osaamista lähdetty organisaatiossa kehittämään toimintamallin mukaisesti pk-segmenttiohjausryhmässä, joka vastaa kohdeorganisaation pk-segmentin strategisten tavoitteiden toteuttamisesta ja kehitysohjelmien rakentamisesta. Tutkimuksen kohderyhmänä olevan pk-segmentissä työskentelevien asiakaspäälliköiden osaamisen kehittäminen on erityisesti tämän segmenttiohjausryhmän vastuulla. Yhtenä strategisena tavoitteena pk-segmentin ohjausryhmässä asetettiin osaamisen kehittäminen, jota toteutetaan toimintamallin mukaisesti.

5.2 Osaamiskartta

Työpajoissa kävi ilmi, että osaaminen on eri henkilöiden kohdalla hyvin eritasoista. Myös erilaiset tavat ovat johtaneet osaamisen jakautumiseen. Työpajoissa nykyosaamista ja tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista kartoitettiin kohderyhmän osalta ja todettiin, että osaaminen ei kaikilta osin ole sillä tasolla kun se pitäisi tällä hetkellä olla, eikä myöskään osaaminen vastannut strategisten tavoitteiden vaatimuksia. Toimintatutkimus vahvisti ennakkokäsityksen siitä, että organisaation osaamisen kehittämisessä on puutteita, mutta se myös toi esiin konkreettisia kehittämiskohteita. Yksilötasolla osaamisen todettiin olevan liian suppeaa ja keskittynyt vakiintuneisiin tapoihin toimia, mutta organisaation vaatimuksiin ei vastattu.

Työpajojen lopputuloksena organisaation ydinosaamiset koottiin osaamiskartaksi (liite 2), joka mahdollistaa ydinosaamisten tunnistamisen ja tulevaisuudessa yksilötason osaamiskartoitukset. Osaamiskarttaa, jolla tunnistettaisiin keskeiset organisaation kilpailukykyä tuottavat osaamiset, ei ollut aikaisemmin tehty, joten varsinaista tietämystä pk-segmentin asiakaspäällikön osaamisista ei ollut. Osaamiskartan avulla myös koulutukset, valmennukset ja coaching sekä muut menetelmät voidaan kohdistaa niihin asioihin jotka tukevat organisaation menestymistä.

Osaamiskartassa osaamiset päätettiin ryhmitellä kolmeen osaan; asiakkuusosaaminen, digi- ja työvälineosaaminen ja perusosaaminen. Ryhmittelyllä pyrittiin hakemaan helposti ymmärrettävää rakennetta ja se myös mahdollisti osaamisen hahmottamista karttaa luodessa. Asiakkuusosaamisella on tarkoitus kuvata niitä osaamisia joilla voidaan tuottaa

lisääarvoa asiakkaalle esimerkiksi ymmärtämällä liiketoimintaa, toimintaympäristöä ja uusia riskejä. Digi- ja työvälineosaamisella vastataan organisaation toiminnan sähköistämiseen ja työvälineiden käytön osaamiseen. Perusosaamisilla on taas kuvattu niitä osaamisia jotka ovat välttämättömiä oppimisen ja osaamisen edellytyksiä sekä niitä osaamisia joilla pärjätään kilpailussa.

Keskeisenä huomiona oli myös se, että osaamista pitäisi viedä rakenteisiin. Tällä osallistujat tarkoittivat sitä, että tällä hetkellä pitää osata liian monta asiaa jotka taas vievät aikaa siltä varsinaiselta asiakastyöltä joka on tässä työtehtävässä se ydinalue. Osaamista pyritään viemään organisaation rakenteisiin muuttamalla kulttuuria esimerkiksi valmentavan johtamisen kautta ja luomalla työkaluja jotka tukevat tehtävää työtä. Työvälineiden osalta rakenteisiin viemisellä tarkoitetaan sitä, että uusi riskienhallintatyökalu hoitaa riskienkartoituksen kohdeorganisaation toimintatavan mukaisesti ja sitä käyttävän henkilön ei tarvitse olla asiantuntija kaikkeen kartoitustyöhön liittyvässä. Työkalua käyttävän tulee hallita itse työkalu hyvin jonka kouluttaminen on huomattavasti nopeampaa ja helpompaa.

Osaamisnäkökulma tulisi pitää myös mukana organisaation kaikessa toiminnassa, kuten tuotekehityksessä, järjestelmäkehityksessä ja organisaation rakenteita muuttaessa. On tärkeää miettiä miten nykyinen henkilöstö hallitsee esimerkiksi uudet järjestelmät ja niiden kehitysvaiheessa tulisi jo ottaa kantaa siihen miten niiden osaaminen varmistetaan.

6 Johtopäätökset

Tutkimus tehtiin kohdeorganisaation kehityshankkeena ja sen tavoitteena oli vastata organisaation asettamiin tavoitteisiin ja tarpeisiin. Tutkimusongelma lähti organisaation tarpeista ja vastaamalla tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin saavutettiin myös organisaation kehityshankkeelle asettama tavoite. Tutkimuksen lopputuloksena syntyi osaamisen kehittämisen toimintamalli ja osaamiskartta.

Kuten tämä toimintatutkimus todistaa on osaamisen kehittämisellä oltava suunnitelma ja organisaatiolla toimintamalli jolla sitä voidaan lähteä toteuttamaan. Osaamisen kehittäminen on hyvin laaja aihe jonka johdosta sen suunnitteluun tulee käyttää riittävästi aikaa. Osaamisen punaisena lankana on pidettävä organisaation arvoja, jotka kohdeorganisaatiolla olivat toiminnan kulmakivet, ja strategisia tavoitteita, jotka ohjaavat osaamista enemmän käytännön tasolle.

Jotta organisaation osaamista voidaan kehittää, tulee sillä olla käsitys siitä tavasta jolla se tehdään ja niistä osaamisista joita sillä on ja joita se tarvitsee tulevaisuudessa. Erityisesti osaamiskartan laatimiseen osallistuneet henkilöt huomasivat, että osaamista ei ollut organisaatiossa juuri mietitty perusteellisella tasolla. Tutkimukseen osallistuneet kohderyhmän henkilöt eli asiakaspäälliköt avasivat omaa työpäiväänsä ja siihen liittyviä osaamishaasteita. Tämä auttoi ymmärtämään työn haasteita ja niitä osaamisia joihin on tulevaisuudessa keskityttävät. Tällaisia osaamisia olivat mm. lukuisien järjestelmien tuomat osaamishaasteet ja laaja tuoteportfolio sekä useat eri asiakkaiden toimialat joihin liittyy omia erityispiirteitä.

Osaamiskartalla myös havainnollistettiin tulevaisuuden sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön muutoksia, joiden perusteella asiakaspäällikön työlle tulee uusia vaatimuksia, joihin koko organisaation on osallistuttava. Vision asettama tavoite siitä, että organisaatio on asiakkailleen vuonna 2020 taloudellisen turvallisuuden neuvonantaja, ei onnistu pelkästään asiakaspäällikön osaamisen kehittämisellä. Osaamista on erityisesti pyrittävä viemään organisaation rakenteisiin niin, että se poistaa asiakaspäällikön osaamisvaatimuksia. Esimerkiksi uudella riskienhallintatyökalulla voidaan asiakaspäällikön osaamista siirtää rakenteisiin eikä asiakaspäällikön tarvitse osata jokaista riskienhallinnallista osa-aluetta tai tuoteportfolion osa-aluetta, koska työkalu hoitaa sitä hänen puolestaan.

Toimintamalli on tehty ja osaamisia on kartoitettu pk-asiakaspäällikön osalta. Osaamisen kehittämisen on oltava koko organisaation kattava asia eikä se tulevaisuudessa voi rajoittua pelkästään yhteen henkilöryhmään. Toinen merkittävä yritysvaluuttamisen kokonaisuus on yrittäjäpalvelun asiakaspäälliköt, jotka toimivat alle viiden hengen yritysten parissa. Heidän työnsä on erilaista ja enemmän tehokkaan ja nopean toiminnan tekemistä, kuin varsinaista asiakkaalle tehtävää riskienhallintatyötä. Myöskään kotitalouspuolen myyntihenkilökunnan osaamisen kehittämistä ei ole tämä toimintamallin mukaisesti lähdetty kehittämään. Fenniassa on myös myyntihenkilökunnan lisäksi erittäin paljon muitakin tehtäviä nimikkeitä, kuten vakuutuspalvelussa työskentelevät vakuutusriskienhallinnan asiantuntijat ja vakuutuskäsittelijät, organisaation tukitoiminnot, kuten tietohallinto ja taloushallinto sekä kokonainen korvauspalvelu, jonka merkitys vakuutusyhtiölle on huomattava. Tämä ei tarkoita, etteikö heidän osaamistaan kehitetä, mutta koko organisaation kattavaa toimintamallia, jolla varmistetaan kaikkien kohdeorganisaation

työntekijöiden visiota ja strategiaa tukevaa osaamista, ei ole. Tämä on puute organisaatiossa, sillä tällä hetkellä osaamisen kehittäminen ei ole systemaattista, sitä ei ole välttämättä kohdistettu oikeisiin asioihin eikä sitä johdeta kontrolloidusti tai pyritä mittaamaan.

Tutkimuksen avulla tunnistettiin Fennian pk-asiakaspäällikön osaamisvaatimuksia visiioon ja strategiaan liittyen, kartoitettiin osaamispuutteita sekä ymmärrettiin tulevaisuudessa sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön muutoksien tuomia edellytyksiä osaamiselle. Tutkimuksen avulla strategiaa mietittiin osaamisen kautta ja tunnistettiin sellaisia osaamisalueita joita ei aikaisemmin ollut ajateltu, kuten asiakaspäällikön työn muuttuminen yhä enemmän asiakkaan kokonaisturvallisuuden neuvonantajaksi ja liiketoiminnan kokonaisymmärtäjäksi.

Tutkimuksen aikana myös kävi selväksi, että organisaatiosta puuttuu osaamisen kehittämisen omistajuus ja vastuutahot. Toimintamalli mahdollistaa näiden vastuiden rakentamisen mutta tämän tutkimuksen loppuun mennessä omistajuutta ei ole vielä ratkaistu organisaatiossa. Omistajuus voi olla joko liiketoiminnassa tai HR -palveluissa. Liiketoiminnassa voidaan tuottaa tarvittavia osaamisen kehittämisen työkaluja, tunnistaa toimintaympäristön muutoksia ja tarjota varsinaista asiantuntijuutta vakuuttamiseen. Liiketoimintoja on kuitenkin useita ja tässä tutkimuksessa mukana ollut yritysten vakuutuspalvelut tarjoaisi osaamisen kehittämistä vain yritysvakuuttamiseen liittyen. Lisäksi jonkun tulisi ohjata myös yritysten vakuutuspalveluiden oman osaamisen kehittämistä. Tämän johdosta henkilöstöhallinnolla olisi luonnollista olla kokonaisomistajuus organisaation osaamisen kehittämisestä ja koordinoinnista. Se voisi osallistaa liiketoiminnat tarjoamaan osaamisen kehittämisen palveluita ja myös seuraamaan oman liiketoiminnan osaamisen kehittymistä, Henkilöstöpalveluilla on myös hallussa keskeisiä osaamisen kehittämisen työkaluja, kuten sähköinen koulutusympäristö ja kehityskeskustelujen organisointi yhdessä esimiesten kanssa.

Osaamisen kehittäminen vaatii myös kattavan raportointi- ja seurantamenetelmät, jotta organisaation kehittymistä voidaan seurata ja voidaan tunnistaa puutteita. Tällä hetkellä tällaista menetelmää ei ole eikä tämän tutkimuksen tarkoituksena sellaista ollut luoda. Silti tutkimuksen aikana osoittautui tällaisen tarpeellisuus erittäin olennaisena. Esimerkiksi tutkimuksessa laaditun osaamiskartan dokumentaatio ja päivittäminen on yksi tulevaisuuden haaste jotta se ei vain jää yhden vuoden näkemykseksi osaamisen tasosta. Osaamiskarttaa tulisi päivittää ja kehittää säännöllisesti sekä se pitäisi integroida osaksi esimerkiksi kehityskeskusteluja.

Teoreettista viitekehystä hyödynnettiin siltä osin kun se tuki tutkimuksen toteuttamista, kuten visio ja strategian sekä erilaisten osaamisen kehittämisen teorioiden ja työkalujen ymmärtämiseen. Teorialla oli vahva rooli tutkimuksen onnistumisessa sillä osaamisen kehittämisen menetelmät osoittautuivat hyvin samanlaisiksi riippumatta organisaatiosta. Menetelmät tulee kuitenkin integroida kohdeorganisaation käyttöön.

Osaamisen seuranta tulisi viedä myös rakenteisiin hyväksi käyttämällä nykyistä henkilöstön tietojen hallintajärjestelmää. Tähän järjestelmään voidaan rakentaa kehityskeskusteluiden yhteyteen osaamiskartoituksia, jotka tallentuisivat sähköisesti, loisivat kokonaiskuvan esimiehille ja niistä saataisiin organisaation johdolle dataa jota voidaan hyödyntää tulevaisuuden suunnittelussa.

Osaamisnäkökulma tulisi pitää myös mukana organisaation kaikessa toiminnassa, kuten tuotekehityksessä, järjestelmäkehityksessä ja organisaation rakenteita muuttaessa. On tärkeää miettiä miten nykyinen henkilöstö hallitsee esimerkiksi uudet järjestelmät ja niiden kehitysvaiheessa tulisi jo ottaa kantaa siihen miten niiden osaaminen varmistetaan. Osaamisen kehittämiseksi on myös ensiarvoisen tärkeää johdon sitoutuminen. Tämä tutkimuksen lopputulos ei ole päässyt organisaatiossa ylimmän johdon käsittelyyn, joten toimintamallin käyttöönotto ei ole tässä suhteessa onnistunut.

7 Jatkokehitysehdotukset

Tulevaisuudessa organisaation on pyrittävä osaamisen kehittämisen osalta kokonaiseen kulttuurin muutokseen, jossa osaaminen osa organisaation koko toimintaa. Strategian asettamiin vaatimuksiin tulee vastata liiketoiminnan osa-alue ja henkilöryhmä kerrallaan. Tämän tutkimuksen toimintamallia ja osaamiskartta luovat asiakaspäällikön osaamisen kehittämisellä vankan pohjan, mutta vastaavanlainen kokonaisuus, erityisesti osaamiskartan osalta tulisi tehdä myös muille organisaation osille. Toimintamallia voidaan hyödyntää organisaation osaamisen kehittämisessä yleensä eikä sitä tarvitse ajatella pelkästään asiakaspäällikön toimenkuvaa kohden. Mutta osaamiskartoitus on tehtävä liiketoiminnoille ja henkilöryhmille yksityiskohtaisesti, sillä osaamisvaatimukset vaihtelevat organisaation eri toimintojen välillä.

Osaamisen kehittäminen on jaettava pienempiin kokonaisuuksiin, kuten tässä tutkimuksessa on tehty. Ensin kehitettävä tapa tehdä tätä kehittämistä, jonka jälkeen on selvitettävä osaamisvaatimukset, ydinosaamiset ja luotava osaamiskartta. Tulevaisuudessa osaamistyötä tulisi jatkaa vielä yksilötason osaamiskartoituksilla ja seurantamenetelmien laatimisella.

Tulevaisuudessa asiakaspäällikön rooli muuttuu enemmän asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäjäksi ja neuvonantajaksi jolloin esimerkiksi talousasiat, kansainvälistyvän toimintaympäristön sekä digitalisaation ymmärtäminen korostuu. Osaamisen kehittämisen pitää saada siis kokonaan uusia suuntia organisaatiossa. Tärkeää on myös ymmärtää, että niiltä osin kun organisaation ei itse pysty tarjoamaan jonkin osa-alueen osaamisen kehittämistä, tulee sen hankkia sitä ulkopuoliselta taholta.

Osaamisen kehittämistä tulisi jatkossa työstää organisaatiossa myös tulevaisuudessa. Tämän tutkimuksen aika ei ollut mahdollista suorittaa organisaation osaamistason kehittymisen seuranta. Seuranta vie aikaa muutamia vuosia ja tutkijan toiveena olisi, että osaamiskartoituksia tehtäisiin yksilöille esimerkiksi kahden vuoden välein, jotta voitaisiin havaita onko osaamisen kehittymistä tapahtunut. Tämän lisäksi tulisi seurata koko organisaation osaamistason kehittämistä, jotta voidaan tehdä johtopäätöksiä organisaation kyvystä oppia. Myös toimintaympäristön muutoksiin ja strategian vaatimuksiin tulisi pyrkiä reagoimaan osaamisen kehittämisessä.

8 Tutkimustyön arviointi

Tässä luvussa arvioin tutkimuksen onnistumista mittareiden, reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Arviointia pyrin tekemään objektiivisesti vaikka laadullisessa tutkimuksessa ja erityisesti toimintatutkimuksessa tutkijan oma rooli on erittäin tärkeä. Näin ollen tutkimuksen toteutumiseen ja arviointiin vaikuttaa väistämättä tutkijan omat mielipiteet. Mittarit ovat laadullisia ja perustuvat vakuutuspalveluiden yksikönjohtajan haastatteluun sekä tutkijan omaan arviointiin.

8.1 Tutkimuksen validiteetin ja reliabiliteetin arviointi

Validiteetti kertoo tutkimuksen perusteellisuudesta ja tulosten sekä niistä tehtyjen päätelyiden oikeellisuudesta. Tutkijana minun on pystyttävä kysymään oikeita kysymyksiä ja

arvioimaan tuloksia sekä niiden seurauksia tavalla joka selvittää tutkimuksessa sitä mitä sen on tarkoituskin selvittää.

Tutkimuksen tarkoituksena oli luoda osaamisen kehittämisen toimintamalli ja osaamiskartta pk-asiakaspäällikön osaamisen kehittämiseksi. Nämä kehitettiin yhteistyössä yritysvakuuttamisen parissa työskentelevien henkilöiden kanssa haastattelemalla heitä ja työpajojen avulla järjestettyjen ryhmäkeskustelujen avulla sekä tutkijan omalla havainnoilla ja vaikutuksella täydennettynä. Näin ollen tutkimuksen toteuttamiseen ja lopputulokseen on vaikuttanut organisaatio itse, joten lopputulos tukee sen toimintaa.

Tutkimusongelmani oli, ”miten kehitetään laadukas ja kattava osaamisen kehittämisen toimintamalli sekä selvitetään ydinosaamiset pienten ja keskisuurten yritysten asiakaspäälliköiden työhön liittyen?”. Tutkimuskysymyksinä taas olivat.

1. Mitä osaamista organisaatiossa on ja mitä osaamista organisaatiossa tarvitaan?
2. Miten toimintamalli saadaan käyttöön tutkimuksen kohderyhmässä ja miten se saadaan käyttöön koko organisaatiossa?
3. Miten varmistetaan kohdeorganisaation riittävä osaamisen kehittäminen?
4. Kuinka organisaation osaamistarpeet ja henkilöstön kehittämisen menetelmät saadaan kohtaamaan?

Tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset saivat pääosin vastauksen tutkimuksen lopputuloksena ja ne auttoivat saavuttamaan organisaation asettaman tavoitteen osaamisen kehittämisen toimintamallin ja osaamiskartan luomiseksi. Toimintatutkimus mahdollisti myös toimimisen muutosagenttina joka saa aikaan tarvittavan etukäteen määritellyn muutoksen organisaation toiminnassa. Toimintatutkimuksessa kuitenkin ongelma kohtana on tutkijan vahva läsnäolo, joka väistämättä vaikuttaa tutkimuksen kulkuun ja lopputulokseen. Näin ollen lopputulokseen vaikuttaa aina tutkijan subjektiivinen näkemys eikä täydelliseen objektiivisuutta saavuteta. Tutkijana pyrin muistamaan tämän jatkuvasti ja katsomaan tutkimuskohdetta, tutkimustapaa ja haastatteluja objektiivisesti, jotta omat mielipiteeni, toiveeni ja haluni eivät vaikuttaisi liikaa, siihen minkälaisia vastauksia tutkimusongelmaan haettiin. Tutkimuskysymyksen kaksi osalta vastausta ei kuitenkaan täysin saatu. Tutkimuksen lopputuloksena syntynyt toimintamallia ja osaamiskartta eivät tutkimuksen loppuun mennessä olleet organisaation käytössä. Tähän on osaltaan vai-

kuttaneet kohdeorganisaation yhteistoimintaneuvottelut ja organisaatiomuutokset, joiden seurauksena esimerkiksi strategiaryhmä koki muutoksia. Näin ollen tutkimuksen lopputulosta ja sen käyttöönottoa tulee tarkastella uudestaan tulevaisuudessa kun uusi organisaatio on ottanut siihen kantaa. Tutkimuksen tuloksen käyttöönotto oli myös tutkimuksen alkuarvioinneissa yksi riski. Tämä riski toteutui siltä osin, että toimintamallia ei ole käytössä.

Validiteetin eli tutkimuksen pysyvyyden mahdollistajana on mittareiden asetanta ja niiden oikeellisuus. Tässä laadullisessa tutkimuksessa ei saatu kvantitatiivista eli määrällistä tutkimustulosta eikä mittareita voitu asettaa määrällisestä pohjalta. Osaamisen mittaaminen numeraalisesti on erittäin hankalaa koska jo lähtökohdaltaan osaamisen tason määrittäminen olisi jälleen subjektiivinen arviointi. Esimerkiksi liikevaihdon tai kustannustehokkuuden mittaaminen tämän tutkimuksen ajanjaksolla ei olisi ollut mahdollista eikä myöskään olisi voitu osoittaa, onko juuri osaamisen kehittäminen se, joka on parantunut kyseisiä lukuja. Mittareiksi valitsin laadullisen mittarin joka on haastattelu tutkimuksessa olleelle yksilönjohtajalle siitä kuinka tutkimus on mittarin kysymysten mukaisesti onnistunut. Annan myös tutkijana mahdollisimman objektiivisen näkemyksen tutkimuksen tuloksesta.

Laadullista mittaria on kritisoitava siltä osin, että tutkimuksen alun ja lopun väli on ajallisesti pitkä ja mittarina toimivan henkilön mielipide voi muuttua tutkimuksen kuluessa. Tutkimuksen ajanjaksolla tutkittavaan kohteeseen ja mittarina toimivan henkilön ajatuksiin on voinut vaikuttaa organisaation sisäiset tai ulkoiset tekijät tai jopa mielipiteet tutkimuksen aihetta kohtaan ovat voineet muuttua. Tämän tutkimuksen kohdalla tätä ongelmaa ei syntynyt, sillä yksilönjohtaja oli vahvasti läsnä tutkimuksen kulussa ja näiden mielipiteiden muuttuminen olisi tullut esiin tutkimuksen aikana, joten pidän mittareita paikkansa pitävinä.

Teoreettisella viitekehyksellä on tutkimuksen onnistumiseen ja lopputulokseen suuri vaikutus, sillä osaamisen kehittämisen erilaiset mallit ja työkalut ovat jotakuinkin samanlaisia eri organisaatioista riippumatta. Tutkimuksella nämä mallit pyrittiin kohdistamaan ja integroimaan osaksi kohdeorganisaatiota. Olen pyrkinyt tutkimuksen kulkiessa ja toimintamallin kuvauksessa kuvaa teoreettisen viitekehyksen roolia. Mielestäni tutkimuksen lopputulos ja teoreettinen viitekehys kuvastavat hyvin toisiaan ja teoria todistaa lopputuloksen oikeellisuutta.

Tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia voidaan arvioida myös virhekäsitysten avulla, kuten induktiivisen analyysin puutteellisuus, epäselvät käsitteet tai epätarkat kysymykset ja epätarkka litteraatio. Induktiivisella päättelyllä jossa yksittäisistä useammista lähteistä tai haastatteluaineistoista muodostetaan yleistäviä käsityksiä. Niin teoriassa kuin työpaikoissa olen pyrkinyt luomaan yleistäviä useamman eri lähteen tai esiin nousseen seikan perusteella. Induktiivisessä analyysissä piilee kuitenkin vaara, sillä tutkijana olen itse ollut muodostamassa tätä käsitystä ja päättelyni on voinut olla väärää. Tätä tutkijan on vaikea itse arvioida, mutta pyrkimykseni on ollut kuvata ja litteroida tutkimus tarkasti, jotta lukija voi tehdä itse päätellää ja tulla samaan lopputulokseen.

Tutkimuksen reliaabeliuden mahdollistamiseksi olen kuvannut haastattelut ja työpajat mahdollisimman tarkkaan, jotta tutkimukseen tutustuva voi tehdä itsenäisiä päättelyjä niiden perusteella ja todeta tutkimuksen lopputuloksen olevan perusteltu. Tarkan dokumentaation ja perustelujen avulla tutkimuksen tulisi toistaa tuloksen jos tutkimus tehtäisiin uudestaan. Koska toimintatutkimukselle on tyypillistä tutkijan vahva vaikuttaminen tutkimuksen kulkuun ja suuntaa, niin litteroinnistakaan ei välttämättä selviä tutkijana tekemäni intuitiivinen päättely joka voi olla tapahtunut huomaamattakin. Teoria aineistoa on kerätty useasta eri lähteestä, niin kirjallisuudesta kuin verkosta sekä haastateltu kohdeorganisaation avainhenkilöitä osaamisen kehittämiseen liittyen, joten tieteellinen perusta tutkimukselle on mielestäni vahva. Päättelyt ovat tämän laajan aineiston ja sen kriittisen tulkinnan perusteella oikeita.

8.2 Tutkimustyön arvioinnin mittarit

Tutkimuksen mittareina olivat:

1. Onko tutkimuksen tulos kohdeorganisaation strategisten tavoitteiden mukainen? (haastattelu yksikönjohtaja)
2. Onnistuiko tutkimuksen lopputulos tavoitteiden mukaisesti? (haastattelu yksikönjohtaja)
3. Onko tutkimuksen tulos otettu käyttöön kohdeorganisaatiossa? (tutkijan oma arvio)

Mittareiden avulla oli tarkoitus määritellä tutkimuksen onnistumisen arviointia. Tässä tutkimuksessa mittarit ovat laadullisia ja perustuvat keskeisen yksikönjohtajan arvioon tutkimuksesta. Tarkoitus oli arvioida osaamisen kehittämisen strategian mukaisuutta ja toi-

mintamallin rakentamisen onnistumista. Kolmantena mittarina pyrin tutkija tarkastelemaan tutkimusta objektiivisesti ja antamaan perustellun arvion toimintamallin käyttöönottamisesta.

Tutkimuksen tuloksen onnistumisen arvioinniksi kysymysten yksi ja kaksi osalta toteutin haastattelun yritysvarakuutuspalvelujen yksikönjohtajalle. Kysymyksen yksi osalta arvioitiin tutkimuksen lopputuloksen strategian mukaisuutta. Yksikönjohtajan totesi, että tutkimuksen alussa strategiaa oltiin vasta määrittelemässä eikä strategia vuodelle 2020 sekä sen tavoitteet vielä olleet täysin valmistuneet. Strategiatyötä varten perustettiin segmenttiosajousryhmät ja osaamisen kehittäminen oli erityisesti osa pk-yritysten segmenttiosajousryhmää. Tutkimus olisi yksikönjohtajan mukaan koko ajan läheisessä yhteydessä strategiatyöhön ja sen strategiaan sitovuus syntyi luonnollisesti tämän seurauksena. Toimintamallin kuvaus on yhteydessä kohdeorganisaation strategiaan ja siinä on kuvattu strategiatyöhön olennaisesti liittyvät elementit. Toimintamallin ja osaamiskartan avulla osaamisen kehittäminen mahdollistaa strategisten tavoitteiden tukemisen.

Kysymyksen kaksi osalta yksikönjohtajan totesi tavoitteen toteutuneen, sillä tutkimus pysyi aikataulussa ja vastasi tavoitteeksi asetettua lopputulosta. Toimintamallin ja osaamiskartan avulla pystyttiin selvittämään Fennian osaamisen nykyvaatimuksia ja tulevaisuuden tavoitteita. Aikaisemmin tällaista ei ollut tehty, joten organisaation on mahdollista kehittyä tutkimuksen lopputuloksen avulla. Samalla hän totesi kuitenkin, että vaikka tavoite toteutuikin, on tästä vielä matkaa varsinaiseen toimintamallin toteuttamiseen koko organisaation tasolla ja ylipäänsä osaamisasioiden nousemisen suuremmalle painoarvolle organisaatiossa.

Kolmantena mittarina oli tutkijan oma arvio tutkimuksen käyttöönotosta. Toimintamallia ja sen mukaista osaamiskarttaa lähdettiin toteuttamaan organisaatiossa, mutta vuoden 2016 ja 2017 vuoden vaihteessa tulleen organisaatiomuutoksen johdosta tutkimukseen liittyvät osaamisasiat toistaiseksi epäselvässä tilassa. On selvää, että tutkimuksen tekeminen herätti organisaatiota ajattelemaan osaamisen kehittämistä entistä enemmän mutta se toteutetaanko sitä tämän mallin mukaisesti, on vielä epäselvää. Tällä hetkellä osaamisen kehittämistä viedään eteenpäin koulutus ja verkko-opintoympäristö edellä. Toimintamallin tai osaamiskartan käyttöönotolle ei ole tämän tutkimuksen loppuun mennessä tullut ylimmän johdon hyväksyntää. Oman arvioni mukaan tutkimuksen tavoite onnistui mutta toimintamallin jatkotulevaisuus on epäselvä.

Lähteet

Alasuutari, Pertti 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Inprint, Riika

Eriksson, Päivi & Kovalainen, Anne 2008. Qualitative methods in Business research. Sage Publications, London.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 2000, Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Gummerus, Jyväskylä.

Fennia 2016. Arvot ja toiminnan kulmakivet. <https://www.fennia.fi/fi/fennia-konserni/yhtiöt/fennia/arvot/>. Luettu 24.9.2016

Finanssi&Vakuutus 2015. Verkkojulkaisualan finanssialan ammattilaisille. http://www.finanssijakuutus.fi/finanssi/finanssialan_digitsunami_lahestyy/#.Vt2cb5yLSUk. Luettu 7.3.2016

Heikkinen, Hannu L.T., Huttunen, Rauno & Moilanen, Pertti 1999. Siinä tutkija, missä tekijä – Toimintatutkimuksen perusteita ja näköaloja. Atena Kustannus, Juva.

Hägg, Outi 2010. Ammatillisen osaamisen hahmottaminen ja kehittäminen. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu. Pienyrityskeskus <http://otty.tek.fi/sites/otty.tek.fi/files/sefeesitysoutihagg9.pdf>

Hätönen, Heljä 2005. Mistä liikkeelle? Kehitystarve analyysi oppivan organisaation kehittämiseen. Yliopistopaino, Helsinki.

Hätönen Heljä 2011. Osaamiskartoituksesta kehittämisen II. Educa-Instituutti Oy, Helsinki.

Ilvessalo & Voutilainen 2011. Näkökulmia vakuutusliiketoiminnan strategiseen johtamiseen. Bookwell Oy, Jyväskylä.

Innokylä 2016. Mikä on toimitamalli? <https://www.innokyla.fi/kehittaminen/toimintamalli>. Luettu 18.9.2016.

Kaplan, Robert S. & Norton, David P. 2009. Strategiaverkko. Talentum, Helsinki.

Kamensky, Mika 2008. Strateginen johtaminen - menestyksen timantti. Talentum, Helsinki.

Kirjavainen, Paula & Laakso-Manninen, Ritva 2001. Strategisen osaamisen johtaminen. 2. painos. Edita, Helsinki.

Koskinen, Ilpo, Alasuutari, Pertti & Peltonen Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.

Kotter, John 1998. Winning at change. Leader to leader 10. <http://www.leaderto-leader.org/leaderbooks/l2l/fall98/kotter.html>. Julkaisuun viitattu teoksessa Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum, Helsinki.

Lecklin, Olli & Laine, Risto O 2009. Laadunkehittäjän työkalupakki. Innovatiivisen johtamisjärjestelmän rakentaminen. Talentum, Helsinki.

Lehtiniemi Jaana 2013. Ketteryydellä osaaminen haltuun. Yksityisalojen esimiehet ja asiantuntijat YTY. http://issuu.com/ytylehti/docs/yty_5_2013/8. Luettu 14.1.2015.

Mattila, Pekka 2007. Johdettu muutos. Avaimet organisaation hallittuun uudistumiseen. Talentum, Helsinki.

Metsämuuronen, Jari 2006. Laadullisen tutkimuksen käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.

Näyttötutkinto-opas 2012. Opetushallitus. Oppaat ja käsikirjat. http://www.oph.fi/download/133192_Nayttotutkinto-opas_k.pdf. Luettu 6.12.2015.

Otala, Leenamajja 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY, Helsinki.

Otala, Leenamajja 2011. Vankkaa osaamista ja ketterää oppimista. CICERO Learning Network. http://www.cicero.fi/files/Cicero/site/Tyoelaman_haasteet_reportti_Otala_2010.pdf. Luettu 13.10.2015.

Puhakka, Arttu, Sihvo Päivi & Väyrynen, Katja 2011. eOsmo Osaamisen hallinnan opas. <http://www.eosmo.fi/tyokirja/tyokirja.html>

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1997. Osaamisen kehittäminen organisaatiossa. Saarijärven Offset OY, Saarijärvi.

Sarala, Urpo & Sarala, Anita 1997. Oppiva organisaatio. Oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. 4. painos. Helsingin yliopiston Lahden tutkimus- ja koulutuskeskus, Helsinki.

Senge, Peter M. 1994. The Fifth discipline. The art and practice of learning organization. Currency Doubleday, New York.

Sydänmaanlakki, Pentti 2000. Älykäs organisaatio - tiedon, osaaminen ja suorituksen johtaminen. Enterprise adviser -kirjasarja nro. 17. Kauppakaari, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2004. Älykäs johtajuus. Talentum, Hämeenlinna.

Toimintatutkimus 2015. VirtuaaliAMK.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464158778/1194360111832/1194360447229.html>. Luettu 5.3.2016

Tuomi, Lauri & Sumkin, Tuula 2012. Osaamisen ja työn johtaminen. Organisaation oppimisen oivalluksia. SanomaPro, Helsinki.

Tutkimuksen validiteetti 2016. VirtuaaliAMK.

<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>. Luettu 12.11.2016.

Työterveyslaitos 2016. Innovatiivisuuden johtaminen. http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/innovatiivinen_tyoyhteiso/innovatiivisuuden_johtaminen/sivut/default.aspx. Luettu 7.3.2016.

Työturvallisuuskeskus TTK 2009. Työhön perehdyttäminen ja työhön opastus - ennakkoivaa työsuojelua. Painojussit. http://www.tyoturva.fi/files/800/Tyohon_perehdyttaminen2009.pdf.

Vakuutusvuosi 2015. Finanssialankeskusliitto 2015. <http://www.finanssiala.fi/materiaalit/FK-julkaisu-Vakuutusvuosi-2015.pdf.pdf>

Validiteetti 2015. VirtuaaliAMK. <http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojak-sot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>.
Luettu 5.3.2015

Viitala, Riittä 2004. Osaamisen johtaminen esimiestyössä. Vaasan yliopisto, Vaasa.

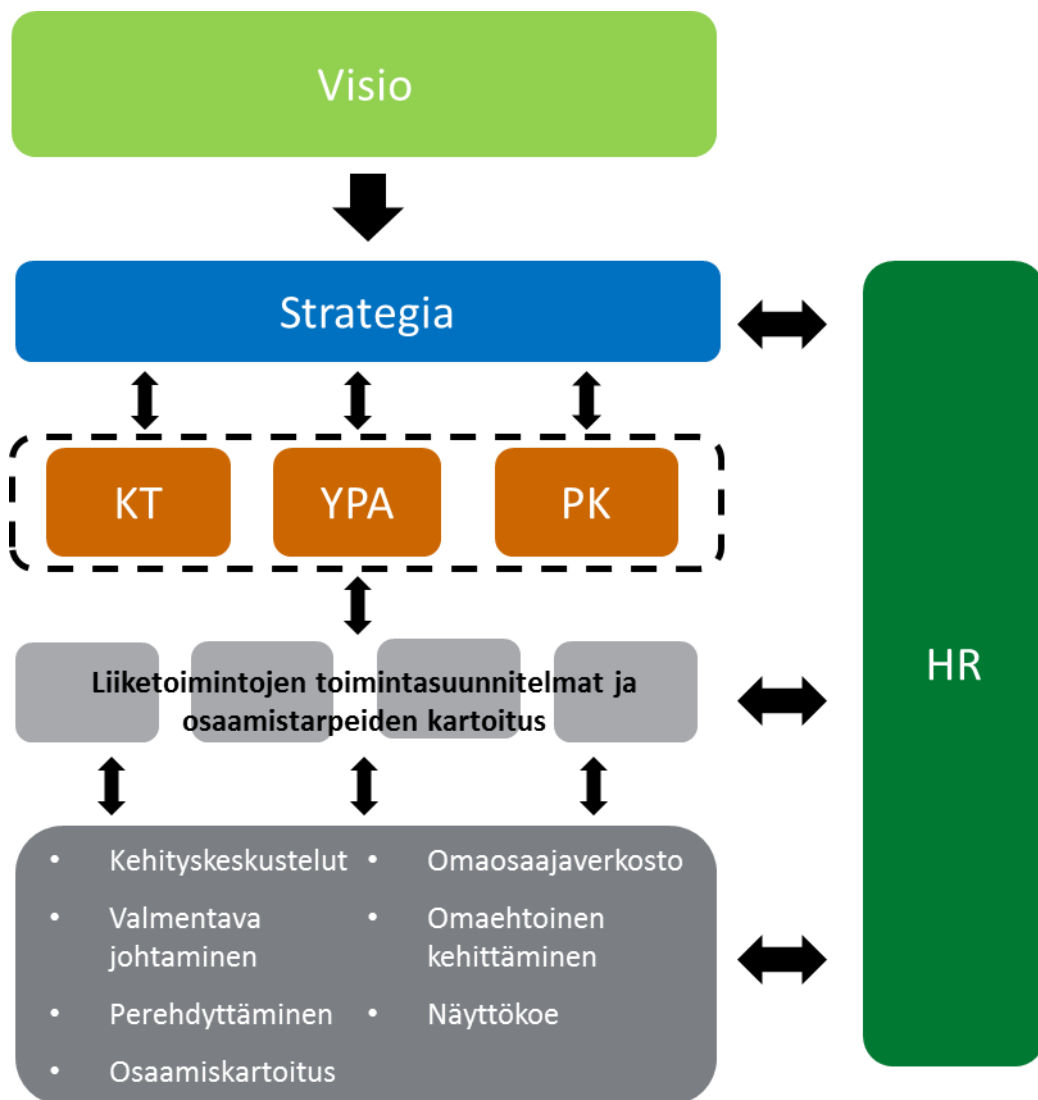
Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita, Helsinki.

Vuosikertomus 2015. Fennia –konserni. <https://vuosikertomus.fennia.fi/2015/fennia>

Wilson, Carol 2007. Best practice in performance coaching: a handbook for leaders, coaches, HR professionals, and organizations. Kogan Page, London and Philadelphia.

Osaamisen kehittämisen toimintamalli

Alla olevassa kuviossa 1 on havainnollistettu osaamisen kehittämisen toimintamallia ja sen kulkua visiosta strategiaan ja strategiatyön kautta käytännön toimintaan. Kuviossa 1 havainnollistetaan eri tasojen rooleja ja myös HR-palveluiden ohjaavaa ja koordinoivaa otetta.



Kuvio 1. Toimintamallin kuvaus

1 Visio

Osaamisen kehittäminen ja osaamisen johtaminen ovat yrityksen kilpailukyvyyn varmistamista tulevaisuudessa. Organisaation tulee tunnistaa ja tietää mitä osaamista se vaatii,

mitä tällä hetkellä osataan, kuinka nopeasti opitaan uutta ja kuinka osaamista osataan johtaa. Osaamisen kehittäminen on osa organisaation johtamisjärjestelmään ja sen jatkuva kehittäminen on myös yksi organisaation tärkeimmistä prosesseista.

Vision avulla organisaatio asettaa itselleen sovituksi ajanjaksoksi tulevaisuuden kuvan jota se tavoittelee. Visio asettaa odotuksia asiakkaille, henkilöstölle ja muille sidosryhmille. Liittämällä osaamisen kehittäminen osaksi yrityksen tulevaisuuden tavoitetilan julistusta voidaan henkilökunta motivoida ja sitouttaa kehittämään organisaatiota. Visiota ja missiota, yrityksen olemassaolon tarkoitusta, pidetään tärkeimpinä suunnannäyttäjinä, kun osaamisen kehittämistä tuetaan ja koordinoidaan.

Fenniassa visio asetetaan viideksi vuodeksi. Seuraava strategiakausi alkaa vuoden 2016 alusta ja jatkuu vuoden 2020 loppuun. Viisivuotiskausi asettaa osaamisen kehittämisen tavoitteet ja osaamiseen panostaminen puolestaan mahdollistaa 2020 vision toteutumisen. Visioksi on asetettu taloudellisen turvallisuuden neuvonantajana toimiminen.

Fennian strategiasuunnitelmien mukaan haluamme tuntea asiakkaamme meiltä, kumppaneiltamme ja asiakkailta saadun tiedon perusteella. Tiedämme myös missä, milloin ja miten asiakas tarvitsee palvelujamme ja miten toimitamme ne tehokkaasti ja kannattavasti. Osaamisen kehittäminen tukee valittuja tavoitteita ja mahdollistaa niiden onnistumisen. Erityisesti asiakasrajapinnassa toimivien asiakaspäälliköiden roolissa korostuu kohta neljä. Palvelutason saavuttaminen osaamisen ja asiakasviestinnän avulla tarkoittaa jatkuvaa oman osaamisen päivittämistä. Fennian täytyy luoda ne rakenteet sille, että yksilön on mahdollista saavuttaa vaaditut osaamistasot.

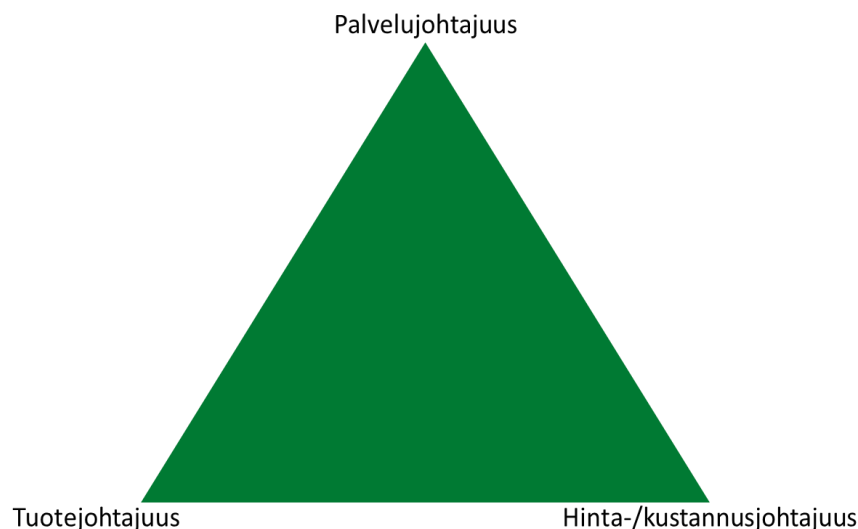
1. Asiakkuuden vaiheiden kuvaus asiakkaan ja Fennian näkökulmista
2. Palvelujen sisällön luonti, ylläpito ja parantaminen
3. Ammattimainen kumppanuustoiminta
4. Palvelutason saavuttaminen osaamisen ja asiakasviestinnän avulla

2 Strategia

Strategia voidaan yksinkertaistettuna mainita kuljettavana tienä, jolla organisaatio pyrkii saavuttamaan tavoitteensa ja visiossa määritellyn tulevaisuuden kuvansa. Strategia yhdistää nykytilan ja tulevaisuuden vision. Strategian avulla organisaatio määrittelee miksi

se haluaa tulla, minne se menee ja miten sinne päästään. Koko yrityksen toiminnan tulisi perustua ennalta suunniteltuun strategiaan, jonka avulla tavoitteet voidaan saavuttaa. Osaamisen kehittämisen tulisi olla osa organisaation strategiaa ja sillä mahdollistetaan organisaation tarvittava osaaminen strategisten tavoitteiden saavuttamisessa.

Kuviossa 2 on havainnollistettu markkinoilla pärjäämisen tapoja. Markkinaosuudeltaan Fennia on neljänneksi suurin ja isommat kilpailijat ovat merkittävästi suurempia. Niiden on mahdollista tarjota korvauspiiriltään laajempia tuotteita tai tuotteita joita Fennialla ei portfoliossaan ole. Myös hintakilpailukyky on Fenniaa parempi, kuten myös toiminnan tehokkuus liikekustannusten osalta. Fennia ei voi hävitä tuote- tai hintakilpailua kokonaan ja sen on pystyttävä ylläpitämään vertailun kestävää tuoteportfoliota ja varmistettava, että hinta on kilpailukykyinen vaikkakaan sen ei tarvitse olla halvin. Fennia pyrkii palvelujohtajuuteen, jossa se on markkinoiden paras. Henkilökohtaisen palvelun, markkinoiden parhaan asiantuntemuksen ja vahvan läsnäolon turvin kilpailuetu saavutetaan. Tämä on Fennian ydinosamisaluetta. Organisaation menestyminen ja toimintakyky edellyttävät ydinosamisen muuttamista palveluksi ja tuotteiksi, jotka tuovat lisäarvoa asiakkaalle.



Kuvio 2. Markkinoilla pärjäämisen tavat

Toimintaympäristön muutoksina, joilla on vaikutus strategiaan ja sitä kautta osaamisvaatimuksiin Fenniassa, on tunnistettu asiakaskunnan keskittyminen pääkaupunkiseudulle, automatisoituminen ja digitalisaatio, asiakaskunnan kansainvälistyminen ja kilpailun ko-

ventuminen. Kuten strategian, niin myös osaamisen kehittämisen tulee seurata toimintaympäristön muutoksia ja mukautua sen tuomiin vaatimuksiin. Osaamisen haasteita luovat digitalisaatiota, joka ohjaa asiakasta yhä enemmän sähköiseen asiointiin (OmaFennia), asiakashallinnan työvälineet muuttuvat (Särmä) ja asiakaskohtaamista tehdään videotyökalujen (Skype) kanssa sekä riskikartoitusta suoritetaan sähköisellä työvälineellä (RH-Apuri). Jotta menetelmien käyttöönotto, lisäarvoa tuottava palvelukokemus ja yksilön rohkeus omaksua esimerkiksi digitalisaatiota onnistuu, on organisaation luotava rakenteet tämän osaamisen hankkimiseksi. Kansainvälistyvä asiakaskunta luo uusia ja erilaisia haasteita perinteiseen hyvin kotimaiseen asiakaskantaan. Kansainvälistyminen luo asiakaskohtaamiseen ja riskienkartoitukseen uuden ulottuvuuden jonka ratkaisemiseksi vaaditaan erilaista substanssiosaamista. Kansainvälistymisen mahdollistaa yhä pienempien ja yhä useampien yritysten kansainvälistymisen tai yritykset syntyvät suoraan kansainvälisiksi ilman orgaanista siirtymää Suomesta kansainvälisille markkinoille.

Henkilöstöhallinnon roolina on ohjata ja koordinoida osaamisen kehittämistä kohti valittuja strategian mukaisia osaamistavoitteita. Sen tulisi tarjota ohjeistusta ja neuvoja esimiehille osaamisen kartoittamisessa ja tukea heidän toimintaansa kehityskeskusteluja varten. Myös kartoitusten tallentaminen ja jatkohyödyntäminen koko organisaation osaamisen selvittämiseksi tulisi tapahtua HR:ssä.

3 Segmenttiohjausryhmät

Segmenttiohjausryhmien on tarkoitus laatia Fennian tulevalle strategiakaudelle lyhyen ja pidemmän tähtäimen suuntaviivoja. Segmenttiohjausryhmät on jaettu kolmeen osa-alueeseen; yrittäjäpalvelut (ypa)-, pienet ja keskisuuret (pk)- ja kotitaloussegmentti. Yritysvaikuuttamisen myyntihenkilöstön osaamisen tulevaisuuteen tulisi ottaa erityisesti ypa- ja pk-ohjausryhmissä kantaa ja antaa suuntaviivat osaamisen kehittämisen käynnistämiseksi. Tällä tavoin voidaan varmistaa molemmissa segmenteissä osaamisen kehittämisen eteenpäin vieminen. Osaamistarpeisiin olisi myös otettava kantaa, sillä ne ovat erilaiset ypa- ja pk-segmentissä.

YPA-asiakkaita hankitaan ja palvellaan jatkossa merkittävässä määrin itsepalvelukana-
vissa automatisoiduin prosessein sekä mahdollisimman vähin asiakas-käynnein (kerralla

valmiiksi). Pk-puolella taas on panostettava asiakkaiden tarpeiden parempaan tunnistamiseen ja täyttämiseen, missä molemmissa myyjän työkaluilla on merkittävä rooli.

4 Liiketoimintayksiköt

Liiketoimintayksiköiden rooli osaamisen kehittämisessä on kaksipuolinen. Ensiksi niiden tulee löytää omasta toiminnastaan osaamisen kehittämisen painopistealueita ja mahdollistaa yksikössä työskentelevien kehittymismahdollisuudet. Toiseksi, yksiköiden tulisi olla luomassa rakenteita osaamisen kehittämiseksi muille liiketoimintayksiköille. Liiketoimintayksiköiden tulisi vuosisuunnittelussa sopia kuinka osaamisasiat otetaan käsittelyyn niin oman yksikön henkilöstön osalta kuin muille tarjottavien osaamista tukevien palveluiden tarjoamisessa. Yritysvakuuttamisen myyntihenkilöstön osaamisen kehittämisessä vakuutuspalveluilla ja asiakkuudet -yksiköllä on merkittävä rooli, jotta tuoteosaaminen, riskienkartoittaminen ja asiakasosaaminen voivat kehittyä.

Osaamisen kehittäminen tulisi käynnistää tavoitteiden määrittelyllä ja ydinosaamisalueiden huomioimisella. Tavoitteiden määrittely vaihtelee organisaation eri toimintojen välillä. Huomioon tulisi ottaa vastuualueet, tavoitteet ja tulokortit. Tavoitteet tulisi asettaa niin, että ne tukevat kyseisessä tehtävässä vaadittua osaamista. Tavoiteasetannassa ovat isossa roolissa toiminnon lähiesimiehet ja toiminnon johtajat. Asiantuntijoiden rooli korostuu kun liiketoimintayksikkö suunnittelee organisaatiolle tarjottavaa osaamisen kehittämistä.

Toimintasuunnitelmien avulla konkretisoituu se, minkälaista osaamista vaaditaan ja minkälaista osaamista voidaan tuottaa. Tällä tavoin osaamisasiat saavat tavoitteet, toteutustavan ja ne voidaan yhdistää Fennian strategiaan sekä vision tavoitteluun. Yksikkökohtainen vuosisuunnittelu mahdollistaa vuosittaisen painopistealueiden hakemisen ja osaamistarpeiden muutoksiin voidaan reagoida melko nopealla aika välillä. Koska osaamisen kehittäminen sitoo aikaa ja resursseja, on sen oltava tavoitteellista ja systemaattista. Liiketoimintayksiköissä tulisi myös arvioida mitä erityistä osaamista se tarvitsee ja mitä erityistä osaamista se voi tuottaa.

5 Osaamisen kehittämisen prosessi

Osaamisen kehittämisellä tarkoitetaan koulutuksen lisäksi kaikkea organisaatiossa, työssä, työyhteisössä ja yhteistyöverkostoissa tapahtuvaa oppimista. Osaamisen kehittämisen tulisi olla kaikki henkilöryhmät ja työnosa-alueet huomioonottava, säännöllinen ja tutkittuun tietoon perustuvaa jatkuvasti kehittyvä prosessi. Osaamisen kehittäminen on osa kaikkia eri uran vaiheissa olevia henkilöitä, niin työhön perehtyviä kuin kokeneita ammattilaisia varten. Osaamistarpeet ovat eri työtehtävissä ja eri kokemustasoilla omaavien henkilöiden kohdalla erilaisia, mutta jokaiselle osaamisen kehittämisestä on hyötyä. Myös organisaation toimintaympäristön muuttuessa, uutta strategiaa luodessa tai muutoksen aikana osaamistarpeet vaihtelevat.

Osaamisen johtamisen infrastruktuurin Fenniassa muodostavat:

- Osaamisen kehittämisen toimintamallin suunnittelu, toteuttaminen, kehittäminen ja osaamisesta saatavan tiedon tallentaminen
- Osaamisen kehittämisjärjestelmä (kehityskeskustelut, osaamiskartoitukset, henkilöstön kehittäminen)
- Osaamista tukevat muut HR -toiminnot (rekrytointi, palkkaus, urasuunnittelu, työsuhteasiat)
- Tietohallinto ja tietojärjestelmät
- Organisaation rakenne ja työn organisointitavat
- Osaamisriskien hallinta (puutteiden havaitseminen, avainhenkilöt)

Yllä oleva osaamisen johtamisjärjestelmä voidaan rakentaa osissa, jolloin siihen kuuluu vain yksittäisiä elementtejä, kuten kehityskeskustelut tai osaamiskartoitukset. Näitä ja-
lostamalla ja järjestelmää kehittämällä saadaan kokonaisvaltaisempi osaamisen johtamisen malli.

Osaamisen kehittämisen prosessi on kaksijakoinen; 1. uudet työntekijät, jotka on perehdytettävä. 2. kokeneemmat työntekijät, jotka ovat jo hankkineet osaamista ja kokemusta Fennian palveluksessa.

Uusien työntekijöiden tai uusiin yritysvakuuttamistehtäviin vaihtavien työntekijöiden osalta kattavan perehdyttämissuunnitelman tekeminen on ensiarvoisen tärkeää. Pereh-

tyjän osaaminen tulisi kartoittaa osana tätä perehtymistä. Osaamisen kartoittaminen voidaan hoitaa kohdassa 2.1.1 mainitun osaamiskartoituksen avulla. Huomioon tulisi myös ottaa aikaisempi työkokemus ja koulutustausta. Perehtyjän olisi hankittava tarvittava osaaminen takuupalkkioaikana 4-6 kuukaudessa, jota voidaan pitää perehtymisaikana.

Kokeneempien työntekijöiden, jotka ovat jo hankkineet osaamista Fennian palveluksessa, osaaminen tulisi kartoittaa muutaman vuoden välein osaamiskartoituksen avulla. Kartoituksen avulla heidän nykyinen osaamisensa saadaan selville ja jatkotoimenpiteet osaamisen kehittämiseksi voidaan aloittaa. Myös niille työntekijöille jotka ovat vuosi tai kaksi sitten suorittaneet näyttökokeen olisi tarkoitus suorittaa osaamiskartoitus uudelleen, jotta heidän sen hetkinen osaamisensa voidaan todentaa ja jatkokehittää sitä.

Kun osaamisen kartoitus on tehty ja osaamisen puutteet sekä osaamisen taso on selvinnyt, on tarkoitus suunnitella henkilön osaamisen kehittämisen polkua. Työntekijän osalta kartoitus päättyy henkilökohtaisen kehittämissuunnitelman laatimiseen. Esimies ja työntekijä ovat yhdessä vastuussa siitä, että kehittämissuunnitelma laaditaan ja osaamista aletaan kartuttaa puutteellisilta osin. Myös ne osa-alueet joissa osaaminen on korkealla tasolla, tulisi pyrkiä hyödyntämään organisaation käyttöön. Huippu-osaajia voidaan hyödyntää organisaatiossa osaamisen kehittämisen keihäänä, esimerkiksi he voivat antaa tukea uusille työntekijöille. Kehittämissuunnitelmassa tulisi sopia:

- Mitä kartoituksen mukaisia osa-alueita aletaan kehittää?
- Tunnistettiinko muita osaamisen kehittämisen alueita joita kartoituksessa ei ollut huomioitu?
- Mitä aiotaan tehdä tavoitteiden saavuttamiseksi?
- Mikä on kehittämis aikataulu?
- Miten tuloksia seurataan?

Esimies ja alainen valitsevat kehittämissuunnitelmaan Fennian tarjoamista koulutusmoduuleista niitä osa-alueita joita työntekijä erityisesti tarvitsee. Koulutukset on jaettu asiakkuusosaamiseen, tuoteosaamisen ja järjestelmäosaamiseen. Näissä osa-alueissa on tarjolla verkko-opintoja, Skypea välitykselle asiantuntijoiden pitämiä koulutuksia ja valmennuspäiviä. Näitä koulutusmoduuleja täydentävät esimiesten suorittama valmentava johtaminen, mentorointi, omaosaajaverkosto ja omaehtoinen kehittyminen, joista menetelmät osiossa lisätietoa.

Perehtymisjakson jälkeen perehtyjä suorittaa näyttökokeen, jolla hän osoittaa ammatillisen osaamisensa. Näyttökokeella voidaan todeta perehtyjän tulleen valtuutetuksi Fennian vakuutusten myyjäksi. Hänen tulisi omata tarvittava osaaminen, jotta hän pystyy suoriutumaan Fennian toimintatapojen ja vaatimusten mukaisesti sekä työskentelemään tuloksekkaasti. Perehtyjä voidaan palkita perehdytysjakson lopuksi antamalla hänelle tehtävään liittyvät alennusvaltuudet käyttöön, jolloin osaamisen kehittämiseksi olisi myös kannuste. Tätä ennen alennuksien antamiseen tarvittaisiin alueen riskipäällikön tai esimiehen hyväksymisvaltuuksia.

6 Osaamisen kehittämisen menetelmät Fenniassa

6.1 Osaamiskartoitus ja osaamiskartta

Osaamiskartan avulla tunnistetaan ne osaamiset jotka mahdollistavat menestymisen Fennian vision ja strategian asettamien tavoitteiden mukaisesti. Osaamiskartta luodaan yhdessä HR:n, tutkimuksen kohderyhmän edustajien kanssa sekä segmenttiohjausryhmän kanssa. Tällä tavoin osaamiskarttaan tulevat osaamiset saavat näkemystä organisaation eri osista. Osaamiskarttaan vaikuttavat myös johdon ja segmenttiohjausryhmän asettamat tavoitteet, ulkoinen toimintaympäristö sekä tulevaisuudessa käytössä olevat työvälineet.

Osaamiskartoituksen avulla Fennia pyrkii tunnistamaan osaamisvahvuudet ja osaamispuutteet yksilö- ja organisaatiotasolle. Osaamiskartoitus (liite 1) toteutetaan esimerkiksi osana kehityskeskustelua. Tarkoituksena on, että yksilö ja hänen esimiehensä käyvät osaamiskartoituksen yhdessä läpi ja muodostavat siitä yhteisen näkemyksen. Työntekijä arvioi omaa osaamistaan ja esimies arvioi hänen osaamistaan. Osaamisalueisiin liittyviin tehtäväkokonaisuuksiin ja taitoihin käytetään arviointikriteerinä ammatin hallinnan taitotasoa: aloittelija, suoriutuva, osaava, taitava, asiantuntija.

Kehityskeskusteluun on varatta tarpeeksi aikaa, jotta kumpikin osapuoli voi rauhassa muodostaa käsityksen nykyisestä osaamisesta ja verrata sitä vaadittuun tasoon. Aikaa on varattava esimerkiksi tunti.

Osaamiskartoitus toimitetaan HR:lle ja se taltioi ne myöhempiä käsittelyä varten. Osaamiskartoitukset mahdollistavat tiedon keräämisen henkilöstön osaamisesta niin yksilö, henkilöryhmä, liiketoimintayksikkö kuin organisaatiotasolla. Kerättyä tietoa voidaan verrata muutaman vuoden välein tehtävissä osaamiskartoituksissa ja näin saada tietoa henkilön osaamisen karttumisesta. Osaamisen kehittäminen voidaan kohdentaa näiden kartoitusten avulla sinne osa-alueelle jonne sitä sillä hetkellä tarvitaan. Yksilöiden osaamisen tulisi hyödyttää Fennian vision ja strategiantoteutumista. Henkilökohtainen osaaminen on myös perusta yksilölle itselleen, jonka avulla hän kehittyy, tuntee turvallisuutta ja voi menestyä. Tämä lisää myös henkilöstötyytyväisyyttä.

6.2 Sisäiset koulutukset

Yritysvakuutuksia myyvälle henkilöstölle tarjotaan sisäisiä koulutuksia verkko-opintojen, Skype -koulutusten ja valmennuspäivien muodossa. Skype -koulutukset on huomioitu valmennuskalenterissa ja ne ovat kaikille vapaasti osallistuttavissa. Skype -koulutukset tallennetaan, joten niihin voi palata myös jälkikäteen.

Valmennuspäiviä on tarjolla muutamista aiheista, mutta kustannussyistä, niitä on siirretty Skypen välityksellä pidettäväksi. Verkko-opiskelua jokainen voi tehdä itseopiskeluna, mutta esimiehen tulisi kuitenkin mahdollistaa vuorovaikutteinen oppiminen. Tarkoituksena on, että oppimista seurataan ja kysellään kuinka se on sujunut sekä tarjotaan sparrausta mahdollisuuksia.

6.3 Perehdyttäminen

Perehdyttämisen tavoite on auttaa tehtävään tuleva uusi henkilö mahdollisimman nopeasti pääsemään kiinni tehokkaaseen ja tulokselliseen työntekoon. Systemaattinen ja perehtyjän aiempi työkokemus, osaaminen ja persoona huomioiden perehtymisestä saadaan enemmän irti. Perehtyjän kannalta onnistuminen tarkoittaa itsenäisen työnteon ja oman ammatillisen osaamisen kehittymisen alkamiseen. Tämä luo turvallisuuden ja onnistumisen tunnetta työntekijälle. Fennialle tämä tarkoittaa, että työntekijä kykenee mahdollisimman nopeasti tekemään hyvää tulosta, toimimaan Fennian vaatimalla osaamistasolla ja luomaan suositeltavan asiakokemuksen.

6.4 Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelun merkitystä osaamisen johtamisessa ei voi liioitella. Kehityskeskustelussa esimiehellä on keino osoittaa, että alaiseen ja työhönsä on panostettu. Alaiselle kehityskeskustelu on mahdollisuus kertoa omista ajatuksistaan ja varmistaa mitä häneltä odotetaan. Osaamisen kehittämisen kannalta kehityskeskustelu on tärkein foorumi alaisen ja esimiehen välillä, jossa voidaan yhdessä kartoittaa osaamisen taso osaamiskartoitusta hyödyntäen, asettaa osaamiselle tavoitteet ja laatia kehityssuunnitelma. Kehityskeskustelut luovat esimiehelle myös kattavan kuvan omien työntekijöiden osaamisen tasosta. Johtamista voidaan kuvata viestintänä, valmennuksena ja ohjauksena, joka aina vuosittain alkaa yhden työntekijän kohdalla kehityskeskustelusta.

6.5 Valmentaminen

Parhaan tuen osaamisen johtamisen onnistumiselle organisaatiossa antavat valmentavat esimiehet. Valmentavat esimiehet toimivat suunnan näyttäjinä, innostajina ja edistävät osaamisen kasvattamista omalla toiminnallaan. Valmentava esimies tarjoaa oman ammattitaitonsa ryhmänsä ja yksilöiden käytettäväksi. Hän käyttää aikaa alaisten osaamisen selvittämiseen, auttaa heitä löytämään kehitysmispolut ja toimii tukena sekä sparraajana.

Valmentava esimies tukee jokaista alaistaan kehittymisessä ja myös haastaa alaisia kehittymään. Haastamiseen kuuluu vaatiminen, vastuun antaminen yksilölle, mutta myös yhdessä suunnittelemalla osaamisen kehittämisen keinoja ja onnistuneilla kehityskeskusteluilla tuen antaminen. Valmentavalla johtamisella on korostunut rooli myynti- ja asiakkuusosaamisessa.

6.6 Omaosaajaverkosto

Omaosaajaverkoston roolilla on merkitys erityisesti järjestelmä osaamisessa. Verkoston avulla erityisosaamista voidaan siirtää yhden henkilön kautta yksiköihin ja osastoihin. Tällöin osaaminen on lähellä eikä kaikkien organisaation jäsenten tarvitse olla syväosaajia joka järjestelmässä. Omaosaajat levittävät osaamista ympäriorganisaatiota pitämällä tietoisuilla tai tarjoamalla henkilökohtaista apua.

6.7 Näyttötutkinto

Ammatillinen oppiminen ja kasvu ovat aikaisemmin opittujen tieto-, taito- ja kokemus- sekä toimintamallien täydentämistä ja niiden uudelleen järjestämistä. Jokaisen lähtötilanne omasta osaamisestaan on erilainen. Tämä lähtötilanne määrittelee sen millä tavalla hän vastaanottaa uutta. Arvioinnin avulla tätä ammatillista osaamista voidaan kehittää oikeaan suuntaan ja sitä voidaan tukea organisaation toimesta kun tiedetään mitä osa-aluetta halutaan kehittää. Erityisesti uusi kokemattomampi työntekijä tarvitsee tukea osaamisensa kehittämiseen esimiehen tai kokeneen kollegan toimesta.

Kun yksilö on perehdyttämisjaksonsa lopussa ja saanut tarvittavat tiedot sekä taidot, osoittaa hän osaamisensa näyttötutkinnon avulla. Näyttötutkinnossa ei tarvita numeroita tai arvosanaa. Tärkeämpää on yhdessä esimiehen tai kokeneen kollegan kanssa käydä läpi näyttötutkinto ja saada siitä palautetta. Näyttötutkinnon perusteella voidaan yhdessä sopia osaamisen kehittämisen jatkosta ja tärkeää on mahdollistaa yksilön mahdollisuus jatkuvaan kehittymiseen.

Näyttötutkinto toimii perehtymisjakson lopussa suoritettavana kaikki osaamisen osa-alueet huomioonottavana vapaamuotoisena kokeena. Sen suorittaminen tulisi tapahtua yhdessä esimiehen kanssa. Koe muodostuu asiakaspäällikön tai myyntineuvottelijan asiakaskäynnin tai asiakastilanteen yhteydessä tapahtuvasta arvioinnista. Tarkoitus on arvioida asiakaskohtaamisen yhteydessä ja siihen liittyen asiakkuusosaamista, tuoteosaamista ja järjestelmäosaamista. Näyttökokeessa voidaan arvioida sitä, kuinka luodaan kontakti asiakkaaseen ja on valmistauduttu tapaamiseen, osattiinko perustaa asiakkuus, kuinka luontevaa asiointi on, onnistuttiinko riskienkartoittamisessa ja asiakkaan tarpeiden tunnistamisessa, kuinka työvälineiden käyttö onnistui, onnistuiko ehdotuksen laatiminen eri järjestelmiä hyödyntäen, miten ratkaisu esiteltiin, kuinka kauppa päätettiin sekä syntyikö kauppaa ja onnistuiko vakuutuksen laittaminen voimaan järjestelmiä hyödyntäen. Näyttökokeen tulisi olla keskusteleva tapahtuma, jossa vuorovaikutteisesti löydetään onnistumisia ja kehittämiskohteita. Kehittämiskohteiden osalta sovitaan kuinka niitä parannetaan tulevaisuudessa. Näyttökoe toimitetaan HR -palveluihin.

Osaamiskartta

Asiakkuusosaaminen

- Asiakkaan liiketoiminnan ymmärtäminen ja yritystoiminnan talouden ymmärtäminen
- Asiakkaan tarpeiden kartoittaminen ja myyntiosaaminen
- Toimialatuntemus
- Tuotesalkun tuntemus ja tarjottavat riskienhallintapalvelut
- Markkinatuntemus ja uusien riskien ymmärtäminen, esim. kyber
- Kansainvälistymiseen liittyvät riskit
- Kumppanuusverkoston hyödyntäminen (vakuuttamisasioissa ja korvausasioissa)

Taloudellisen turvallisuuden kumppani

Perusosaaminen

- Joustavuus, oppimiskyky, sosiaaliset taidot
- Viestintä- ja verkostoitumistaidot, esiintymiskyky
- Halu oppia
- Kielitaito (englanti, ruotsi)

Digi- ja työvälineosaaminen

- Sähköinen palvelun tarjonta ja sen sujuva käyttö sekä edistäminen
- Myyjän front -työkalujen hyödyntäminen (RH-Apuri)
- Sosiaalisen median ja viestintäkanavien hyödyntäminen

Työpaja 2 tulokset

Ryhmä 1:

Osa-alue	Osaamiset
Perusosaamiset	<ul style="list-style-type: none">- Rutiineista lisäarvon tuottamiseen- Yritystoiminta- Yleiset talousasiat- Tekniset taidot- Kielitaito englanti ja ruotsi
Työvälineet	<ul style="list-style-type: none">- Työvälineiden sujuva käyttö (Särmä, RH-apuri, yritysturva, Office-paketti)- Myös uusien sähköisten työvälineiden käyttö (padit jne.)- RH-apurin avulla toimialaerikoistuminen- Myyjän front-työkalut tunnettava hyvin

Osa-alue	Osaamiset
Liiketoiminta	<ul style="list-style-type: none">- Neuvotteleva myyntitaito- Liiketoiminnan riskien tuntemus ja oikeiden ratkaisujen tarjoaminen- Fennian tuotesalkku ja palvelutarjonta (mihin tilanteisiin löytyy ratkaisuja ja miten kartoitetaan ja kerrotaan)- Kansainvälisyysosaaminen- Asiakkaan liiketoiminnan ja talouden tuntemus sekä riskipaikkojen tuntemus- Vahinkojen selvittely ja rutiiniprosessit

Osa-alue	Osaamiset
Digitaalisuus ja some	<ul style="list-style-type: none">- Virtuaalisten vuorovaikutusvälineiden hyödyntäminen ja käyttäminen- Olkeanlainen esiintyminen somessa (Fennian some-etiketin noudattaminen ja käyttöönotto)- Digitaalisuuden yleinen ymmärrys
Henkilökohtaiset taidot ja osaamiset	<ul style="list-style-type: none">- Asiantuntijaverkoston hyödyntäminen- Kumppanuusverkoston hyödyntäminen- Verkostoitumistaidot (Fennian sisällä ja ulos)- Joustavuus (asiakkaan tilanteeseen ja rtymiin mukautuminen)- Uuden oppiminen ja kokonaisuuksien ymmärtäminen- Sosiaaliset taidot, keskustelutaidot, esiintyminen, viestintä- Vuorovaikutustaidot- Neuvonantajana toimiminen

Ryhmä 2:

Osa-alue	Osaamiset
Perusosaamiset	<ul style="list-style-type: none"> - Koulutusvaatimus tradenomi tai ylempi - Toimialatietämys (riskit, ennakointi, ratkaisut) laajaa tai erikoistunutta - Tuotetietous - Oman roolin vaatimusten tunteminen - Sähköinen toiminta. Enemmän pad -maailmaan. Työvälineiden käyttö asiakkaalla -
Työvälineet	<ul style="list-style-type: none"> - Uusien järjestelmä vaatimusten ymmärtäminen - Uusien kumppanien järjestelmien osaaminen - Työvälineiden muuttuminen - Työvälineiden runsas määrä

Osa-alue	Osaamiset
Liiketoiminta	<ul style="list-style-type: none"> - Ennakoiva riskienhallinta - Uudet riskit ja vakuutustuotteet - Informaatiolla ja tiedolla johtaminen - Yritystoiminnan perusteet (talous, lait, verotus) - Taloudellisen turvallisuuden osa-alueet ja sen mukaan ottaminen asiakaskontakteihin; Kuka toteuttaa, missä mukaan, miten kokonaisuus ylläpidetään

Osa-alue	Osaamiset
Digitaalisuus ja some	<ul style="list-style-type: none">- Digitaalisuuden yleinen ymmärrys- Sosiaalisen median tunteminen ja hyödyntäminen esimerkiksi verkostoitumisessa- Uudet kommunikointitavat
Henkilökohtaiset taidot ja osaamiset	<ul style="list-style-type: none">- Oppimisen korostuminen nopeassa muutoksessa- Viestintä- ja vuorovaikutustaidot- Asiakkaan kumppanina toimiminen- Reagoiminen asiakkaan muutokseen nopeasti ja eläminen asiakkaan liiketoiminnan mukana- Verkostotaitojen oppiminen ja verkostoituminen

Haastatteluaineisto

Yksikönjohtajan haastattelu 5.12.2015:

Toimintamallin on tarkoitus luoda kuvaus siitä kuinka osaamista voidaan kattavasti, kustannustehokkaasti ja systemaattisesti kehittää

Sen tulee tukea Fennia strategian saavuttamista

Siinä tulee huomioida tämän hetken tärkeät työvälineet, kuten riskienhallintatyökalu

Osaamistasoa voidaan testata näyttökoe tai ajokortti tyyppisellä testillä

Osaamisen kehittämisessä tulisi olla jonkinlainen palkkio joka motivoi erityisesti perehtyjää onnistumaan

Osaamisen kehittämisen tulee tukea kohderyhmän myyntiprosessia

Omistajuuden hahmottaminen tärkeä osaamisen kehittämisen prosessissa

Strategiset tavoitteet:

1. Konsernin vakavaraisuus ja taloudellinen tila on hyvällä tasolla
2. Fennia brändi on kirkas, suositeltu ja tunnettu
3. Johdetut, automatisoidut ja digitalisoidut prosessit toimivat hyvien yhteistyökumppaneiden kanssa
4. Henkilökuntamme on ammattitaitoista ja motivoitunutta.

Yksikönjohtajan haastattelu 9.5.2016

Osaamista tulisi viedä rakenteisiin

Työvälineiden ja järjestelmien tulisi tukea osaamista ja niiden käyttämisen pitäisi poistaa osaamisasioita varsinaisesta riskienhallinnasta

Asiakaspäällikön on vastuullisessa roolissa mutta hänen ei tarvitse eikä hän voi olla kaiken asiantuntija. Spesialistit eri tuotteisiin on erikseen.

Osaamisen kehittämisen tulee olla vuorovaikutteista ja hyödyntää nykyaikaisia työvälineitä

Osaamisen kehittämisen tulee olla ajasta ja paikasta riippumattomia.

Näyttökokeella voidaan osoittaa henkilön ammattitaito ja luoda standardi fennialaiselle asiakaspäällikön osaamiselle.

Näyttökoe vaatii vuorovaikutteista johtamista ja yhdessä tekemistä esimiehen kanssa

Osaaminen vie tulevaisuuteen paineita aikaresurssille esimiestyössä

Esimiestyön vaatimustaso myös kasvaa jos osaamista pitää pystyä jakamaan ja valmentamista tekemään.

HR-partnerin haastattelu

Esimiesten osaamisen varmistaminen on olennaista jotta kohderyhmän osaamista voidaan kehittää.

Esimiesten osaamisessakin on eroja

Esimiesten kokemus, koulutus, luonne ja muut tekijät ovat lähtökohdiltaan erilaiset, aivan kuten kohderyhmänkin.

Esimiehillä tulisi olla työkalut osaamisen kehittämistä varten

Nykyistä henkilöstöhallintojärjestelmää voidaan hyödyntää jo nyt osaamisen kehittämiseen liittyen. Järjestelmään voisi olla mahdollista tehdä muutoksia myös tukemaan dokumentaatiota ja kartoitusten tekemistä.

Kehityskeskustelujen hyödyntäminen osaamiskartoitusten tekemiseen luonnollista.

Nykyisiä työkaluja, kuten skype tulisi hyödyntää kouluttamisessa

Yksikönjohtajan haastattelu tutkimustyön arviointimittareita varten

1. Onko tutkimuksen tulos kohdeorganisaation strategisten tavoitteiden mukainen? (haastattelu yksikönjohtaja)

Tutkimuksen aikana strategiatyö eli ja muutti muotoaan joten tutkimuksen oli sopeuduttava tähän

Tutkimus kulki segmenttiosuuskokouksen osana ja sen työn ohessa joka mahdollisti työn sitoutumisen strategiaan alusta asti

Tutkimustyö on osa strategiatyötä ja siinä on strategian vaatimat elementit

Se tukee strategisia tavoitteita osaamisen kehittämisen osaksi

Tavoitteena oli saada aikaan toimintamalli joka on osa strategiaa ja sen saavuttamista ja siinä onnistuttiin

2. Onnistuiko tutkimuksen lopputulos tavoitteiden mukaisesti? (haastattelu yksikönjohtaja)

Tutkimuksen avulla saatiin selkeä toimintamalli kuinka osaamista tulisi kehittää

Toimintamallia voidaan hyödyntää myös muissa organisaation osissa

Osaamisvaatimukset saatiin selville ja kerättyä osaamiskarttaan

Tutkimus nosti osaamisen esille organisaatiossa